



# Rekrytoinnin kehittäminen palvelu- muotoilun menetelmillä

**Case: OP Ryhmä**

Minna Laakso

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Laakso, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 114	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Rekrytoinnin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä</b> Case: OP Ryhmä		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) OP Ryhmä		
Tiivistelmä <p>OP Ryhmän tavoitteena on olla finanssialan suosituin työnantaja ja palvelumuotoilun edelläkävijä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten palvelumuotoilun menetelmiä voitiin hyödyntää OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin OP Ryhmän rekrytointiprosessin nykytila sekä rekrytoinnin laatu ja työnantajakuva työnhakijan kokemana.</p> <p>Teoriaosuus koostui rekrytoinnista sekä sen suhteesta palveluun ja palvelumuotoiluun. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin havainnoimalla OP Ryhmän rekrytointiprosessin kehittämistä palvelumuotoilijoiden johdolla ja haastatteleamalla OP Ryhmän työnhakijoita. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällön analyysia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi rekrytointiprosessin nykytilan kuvaus Service blueprint -kaaviona ja tarkempi kuvaus työnhakijan rekrytointipolusta, joka muodostui kahdeksasta rekrytoinnin tuokiosta. Työnantajakuva tutkittiin OP Ryhmän tarjoamien työolosuhteiden, johtamisen, työn ja työyhteisön näkökulmasta. Rekrytoinnin laatua tarkasteltiin teknisen, toiminnallisen ja vuorovaikutuslaadun kautta. Työnhakijat kokivat OP Ryhmän työnantajakuva ja rekrytoinnin laadun hyväksi. Kehittämiskohteeksi nousi rekrytointiprosessin hallinta ja rekrytointiprosessin vaiheista tiedottaminen. Palvelumuotoilun menetelmiä rekrytoinnin kehittämisessä pidettiin toimivina ja inspiroivina. Haasteelliseksi koettiin siirtymisen suunnitteluvaiheesta palvelun toteutukseen tulevaisuudessa.</p> <p>Tulosten perusteella annettiin kehittämisehdotuksia, joiden avulla OP Ryhmän on mahdollista parantaa rekrytointikokemusta ja rekrytoinnin laatua. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös uusien rekrytointipalveluiden kehittämisessä.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Rekrytointi, palvelu, palvelumuotoilu, rekrytoinnin laatu, työnantajakuva		
Muut tiedot		

## Description

Author(s) Laakso Minna	Type of publication Master's thesis	Date November 2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 114	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Service Design in the development of Recruitment</b> Case OP Ryhmä		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by OP Ryhmä		
<p>Abstract</p> <p>The OP Financial Group's objective is to be the most popular employer in the financial sector and a highly recognized pioneer in service design. The purpose of this study was to examine how service design methods could be utilized in the development of the Group's recruitment. In addition, the study surveyed the current state and the quality of the recruitment process and OP Financial Group's brand as an employer.</p> <p>The theoretical framework reviewed recruitment and its relation to services and service design. The study was conducted by using a qualitative approach. The data was collected by observing the development of the OP Financial Group recruitment process with the help of the service designers and interviewing the OP Financial Group's applicants. The data was analysed by using content analysis.</p> <p>The result of the study was a description of the recruitment process as a Service Blueprint - diagram and of an applicant's journey through the recruitment process which included eight recruitment process steps. The employer's brand was examined from the perspective of the Group's working conditions, management, job descriptions and the working environment. The applicants found the OP Financial Group's employer brand and the quality of the technical, functional and interactional aspects of the recruitment process to be good. Development targets were seen to be in informing about the stages of the recruitment process. Service design methods for the development of recruitment were considered functional and inspiring. The transfer from the planning to the implementation of the service was considered challenging in the future.</p> <p>Based on the results, some development proposals that would improve the recruitment experience and the quality of recruitment in the OP Financial Group were presented. The results of the study can also be utilized in the development of new recruitment services.</p>		
Keywords/tags ( <a href="http://vesa.lib.helsinki.fi/">subjectshttp://vesa.lib.helsinki.fi/</a> ) Recruitment, service, service design, quality of service, employer branding		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
2	Rekrytointiprosessin kehittäminen .....	5
2.1	Henkilöstöhankinta ja rekrytoinnin taustatekijät .....	5
2.2	Rekrytoinnin vaiheet .....	15
3	Palvelumuotoilu rekrytoinnin kehittämisen työvälineenä.....	28
3.1	Rekrytointi palveluna .....	28
3.2	Palvelumuotoilun käsite .....	35
3.3	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet .....	36
3.4	Työkaluja palvelumuotoiluun.....	42
3.5	Rekrytoinnin ja palvelumuotoilun yhteenveto .....	49
4	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus .....	51
4.1	OP Ryhmä finanssialan toimijana .....	51
4.2	Tutkimuksen tavoite .....	52
4.3	Tutkimuksen vaiheet ja menetelmät .....	54
4.4	Aineiston keruu ja analysointi .....	56
4.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	62
5	OP Ryhmän rekrytoinnin nykytila ja laatu.....	64
5.1	Rekrytointiprosessin nykytila: service blueprint -kuvaus.....	64
5.2	Työnhakijan rekrytointipolku ja kriittiset pisteet.....	66
5.3	OP Ryhmän rekrytointiprosessin laadun kokeminen.....	81
6	Palvelumuotoilu OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämisessä.....	86
6.1	OP Ryhmän rekrytoinnin kehityskohteet ja toimenpide-ehdotukset .....	86
6.2	OP Ryhmän rekrytointipalvelun muotoilun vaiheet .....	89
6.3	Palvelumuotoilun menetelmien soveltuvuus .....	96
7	Pohdinta .....	101
7.1	Tutkimuksen tavoitteiden ja tuloksien arviointi .....	101
7.2	Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.....	103
7.3	Tutkimuksen tuloksien hyödynnettävyys ja merkitys .....	104
	Lähteet.....	107
	Liitteet .....	112
	Liite 1. Mind map -käsitekartta opinnäyteytön lähtökohdista .....	112
	Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrunko työnhakijoille .....	113
	Liite 3. Prototyypin ”fake advertisement” testaus käyttäjillä .....	114

## Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstösuunnittelun malli .....	7
Kuvio 2. Hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön perusaineokset.....	10
Kuvio 3. Motivoivan työympäristön osatekijät Maslow’n ja Herzbergin teoroiden pohjalta.....	13
Kuvio 4. Rekrytointiprosessi .....	17
Kuvio 5. Palveluajattelun kehittyminen .....	29
Kuvio 6. Palvelun laadun kuilumalli.....	32
Kuvio 7. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet .....	37
Kuvio 8. Service bluebrint -komponentit .....	43
Kuvio 9. Palvelupolku .....	45
Kuvio 10. Value proposition canvas .....	47
Kuvio 11. Muotoilulähtöinen ajattelu .....	48
Kuvio 12. Tutkimuksen vaiheet, toteutus ja aikataulu.....	55
Kuvio 13. Aineiston keruu ja analysointi.....	57
Kuvio 14. OP Ryhmän rekrytointiprosessi service blueprint -mallina.....	65
Kuvio 15. OP Ryhmän työnhakijan rekrytointipolku .....	67
Kuvio 16. Työnhakijoiden mielikuvia OP Ryhmästä työnantajana.....	68
Kuvio 17. Työnhakijoiden kokemuksia ”Rekrypolku” hakukanavasta .....	72
Kuvio 18. Työnhakijoiden arvioita työpaikkailmoituksesta.....	74
Kuvio 19 Työnhakijoiden kokemuksia henkilöarvioinnista .....	75
Kuvio 20. Työnhakijoiden ajatuksia työn aloittamiseen liittyvissä asioissa .....	78
Kuvio 21. Rekrytointiprosessin suunnitelmassa huomioitavat osatekijät .....	88
Kuvio 21. Haastattelun yhteenveto mind map - käsitekartaksi .....	91
Kuvio 22. OP Ryhmän rekrytoijien kokemuspolut .....	92
Kuvio 23. Palvelumuotoilun ideointityökaluja .....	94
Kuvio 24. Fake advertisement -malli .....	95

## Taulukot

Taulukko 1. Rekrytoinnin laadun ulottuvuudet .....	34
Taulukko 2. Rekrytoinnin sekä palvelun ja palvelumuotoilun käsitteistöä.....	49
Taulukko 3. OP Ryhmän rekrytoinnin laadun kokeminen.....	82
Taulukko 4. Palvelumuotoilun työkalujen ja menetelmien SWOT-analyysi rekrytoinnin kehittämisessä.....	97

## 1 Johdanto

Työmarkkinat ovat muuttumassa yhä monimuotoisemmiksi, kun elinkeinot, ammatit ja työpaikat uusiutuvat nopeasti monin eri tavoin. Digitalisaatio muokkaa kokonaisia toimialoja. Osa työpaikoista muuttaa muotoaan, osa häviää jopa kokonaan. Kansainvälistymisen myötä suomalaista osaamista muuttaa ulkomaille ja kansainvälisiä ketjuja on alkanut rynnistää Suomeen. Osaavan työvoiman saatavuus on yksi keskeisimmistä yritysten kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Monilla aloilla työttömyys on kasvanut, mutta samaan aikaan toisaalla esiintyy ongelmia työvoiman saatavuuden kanssa. Työmarkkinoilla onkin tärkeää entistä enemmän kiinnittää huomiota työn kysynnän ja tarjonnan tehokkaaseen kohtaamiseen.

Suomea on viime vuosina koetellut pitkään heikko taloustilanne. Myös 1990-luvun alussa Suomea koetellut lama on jättänyt jälkensä kotimaiseen työmarkkinaan. Laman aikaan esimerkiksi pankkialan yrityksiin ei juuri rekrytoitu uutta henkilökuntaa. Työvoiman määrässä tapahtuu isoja muutoksia, kun niin kutsut suuret ikäluokat eläköityvät ja työelämässä aloittavat työntekijät eivät riitä korvaamaan poistumaa. Ammattitaitoinen, osaava ja innostunut henkilöstö on keskeisessä asemassa yrityksen tuloksen tekemisessä. Osaavan työvoiman saamiseksi ja säilyttämiseksi on tärkeää tuntea tarkkaan rekrytointikäytännöt ja kehittää niitä.

Pankkiorganisaatioiden luonne on muuttunut virastotyyppisistä laitoksista tavoitteelliseksi myyntiorganisaatioiksi, joiden pitää huolehtia sisäisestä ja ulkoisesta työnantajakuvasta. Menestyvä yritys tuntee omat vahvuutensa henkilöstön hankinnassa sekä erottuu muista yrityksistä vetovoimaisena ja kilpailukykyisenä työpaikkana. Työnantajakuvan hoitaminen vasemmalla kädellä ei riitä. Hyvän työnantajakuvan rakentaminen vaatii yritykseltä tietoista ja tavoitteellista toimintaa sekä yhdenmukaista viestintää. Ammattitaitoinen rekrytointi sekä työnantajan houkuttelevuus ja arvostus ovat nousseet aiempaa merkittävämpään rooliin kilpailussa hyvistä työntekijöistä.

Kansainvälistymisen ja digitalisaation myötä yritykset ovat kasvavan kilpailupaineen alla. Poliitiikan tekijät ovat rohkaisseet yrityksiä vastaamaan haasteeseen uusiutumalla – innovaatiotoiminnalle on asetettu suuria toiveita. Kokeilukulttuurin vahvistaminen on myös yksi pääministeri Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeista. Sen tavoitteena on löytää innovatiivisia ratkaisuja yhteiskunnan ja palveluiden kehittämiseen hyödyntämällä nykyistä enemmän kokemuspohjaista tietoa ja käytännön toimintaa. Pelkkien teknologioiden kehittäminen ei enää riitä, vaan palveluiden tuottajien on kyettävä luomaan käyttäjille kilpailijoista poikkeavaa sisältöä ja arvoa. Keskeisin kysymys onkin: Miten tämä arvонуonti ja kehitystoiminta mahdollistetaan? Yhä useammat kansainväliset menestyvät yritykset ratkaisevat haastetta menestyksekkäästi käyttäjälähtöisillä kehittämisen menetelmillä – esimerkiksi palvelumuotoilulla.

Tämän opinnäytetyö laajentaa palvelumuotoilun käyttömahdollisuuksia perinteisten palveluiden kehittämisen ulkopuolelle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voidaanko rekrytointia pitää palveluna ja sen kehittämisessä hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. Tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmin havainnoimalla OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämistyötä, joka toteutetaan OP Ryhmässä työskentelevien palvelumuotoilijoiden johdolla. Koska palvelumuotoilussa keskeistä on käyttäjälähtöinen ajattelu, opinnäytetyössä kartoitetaan OP Ryhmän rekrytointiprosessin nykytilaa ja rekrytoinnin käyttäjien haastatteluiden avulla. Lisäksi OP Ryhmän työnhakijoilta kartoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat rekrytointikokemukseen ja työpaikan valintaan. Tutkimuksen aineiston perusteella esitetään toimenpideehdotuksia OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämiseen. Raportin lopuksi arvioidaan tutkimusta ja sen onnistumista sekä pohditaan mahdollisia jatkokehityskohteita.

## **2 Rekrytointiprosessin kehittäminen**

### **2.1 Henkilöstöhankinta ja rekrytoinnin taustatekijät**

Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka yritys tekee saadakseen palvelukseensa sen tarvitsemat henkilöt. Uuden työntekijän palkkaaminen on usein pitkäaikainen investointi. Se on iso taloudellinen päätös, joka vaikuttaa palvelun laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Jos rekrytointi epäonnistuu, siitä voivat kärsiä henkilö itse, muu yrityksen henkilöstö sekä koko organisaatio ja asiakkaat. Onnistuessaan rekrytointi tuo yritykseen positiivista kehitysvoimaa. (Viitala 2014, 81.)

Rekrytointitarve muodostuu käytännössä kolmesta syystä: sillä korvataan työvoiman poistumaa tai vaihtumaa tai on syntynyt uusi työpaikka ja sitä kautta tarve uudelle työntekijälle. Uutena ilmiönä työelämässä on se, että rekrytointi voi tapahtua myös ilman avointa työpaikkaa tai työvoiman hakua. Tällöin voidaan puhua potentiaalisesta työpaikasta, jonka työnhakija yrittäjämäisesti luo välittömästi itselleen. (Valtakari, Nyman, Müller & Kesä 2014, 11.)

#### **Henkilöstöstrategia ja -suunnittelu**

Yrityksen toiminta perustuu erilaisiin strategioihin. Strategia on yrityksen tavoitteiden, päätösten, resurssien ja valmiuksien summa, johon toimintaympäristö ja markkinat vaikuttavat. Strategiaan sisältyvät ne keinot, joiden avulla yritys aikoo saavuttaa visionsa, eli tavoitetilan, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Strategia vastaa kysymykseen: miten tavoitteisiin päästään. (Viitala 2014, 41; Laine, Lahdenpää & Puolakka 2001, 52; Hyppänen 2013, 49.)

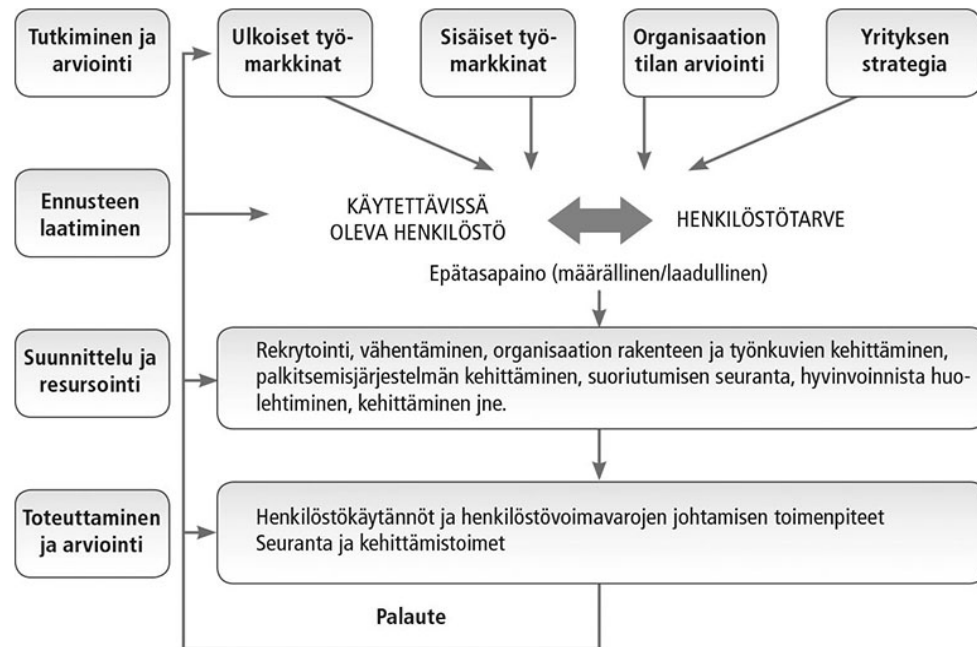


Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset eli operatiivisen toiminnan strategiat. Yritysstrategiassa on määritelty, missä liike-toiminnassa halutaan olla mukana, ja liiketoimintastrategiassa kerrotaan, miten yritys varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi markkinointi-, henkilöstö- tai tuotantostrategia, ja niitä laaditaan liiketoimintojen toteuttamiseksi. (Viitala 2014, 42–43.) Vaahtion (2007, 16) mukaan isoimmissa yrityksissä on tavallisesti kirjallinen henkilöstöstrategia, jonka yhtenä isona osana on rekrytointistrategia, eli henkilöstön hankinta. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavan osaamisen ja henkilöstön määrään sekä rakenteeseen muuttamien vuosien aikajänteellä toimintaympäristön muutokset huomioiden (Viitala 2014, 43). Henkilöstö- ja rekrytointistrategian tärkeitä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, henkilöstön osaamisvaatimuksien ja tavoitteiden määrittely, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, motivaatiosta ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2014, 42–43; Vaahtio 2007, 16–18.)

Henkilöstöstrategialla luodaan tavoitetilä, jota kohti organisaatio etenee. Henkilöstöstrategialla on siis suoraan yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Henkilöstöstrategia vaikuttaa siihen, millaista henkilöstöä yrityksessä tulisi olla ja kuinka paljon. Henkilöstöstrategia sisältää millaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan tällä hetkellä ja mitä tulevaisuudessa, mitä asioita yrityksessä arvostetaan. Lisäksi selvitetään, miten rekrytointia hyödynnetään tarkoituksenmukaisen henkilöstön hankkimiseksi, miten suoritusta mitataan ja arvioidaan, minkälaisesta toiminnasta henkilöstöä palkitaan sekä miten osaamista kehitetään ja minkälaisia urapolkuja työntekijöille mahdollistetaan. Näillä asioilla on merkitystä myös henkilöstön motivoitumisessa ja yrityksen palveluksessa pysymisessä. Kun henkilöstölle itselle annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua toimintojen kehittämiseen, parantaa se sitoutumista, suorituskykyä ja tuottavuutta. (Luoma 2009, 58–60; Bamberger & Meshoulam 2000, 172.)

Vaikka yrityksessä ei olisi tarkkaan laadittua kirjallista henkilöstöstrategiaa, henkilöstösuunnittelulla varmistetaan tarvittavan työvoiman ja osaamisen saaminen organisaatiossa myös tulevaisuudessa. Yrityksen pitää pystyä ennustamaan organisaation työvoiman tarvetta sekä ulkoista ja sisäistä työvoiman tarjontaa. Ulkoisen työvoiman tarjonnan ennuste pohjautuu työvoimamarkkinoilta saataviin ennusteisiin. Sisäisen työvoiman tarpeen ennustaminen perustuu esimerkiksi henkilöstön osaamisprofiilei-

hin ja kehityssuunnitelmiin. (Kauhanen 2012.) Henkilöstösuunnittelun vaiheet on esitetty kuviossa yksi.



Kuvio 1. Henkilöstösuunnittelun malli (Viitala 2014, 51)

Ensimmäiseksi yrityksessä kartoitetaan nykytilanne ja muodostetaan kuva henkilöstötarpeesta. Lähtökohtana ovat yrityksen strategiat ja suunnitelmat sekä työmarkkinatilanne. Toisessa vaiheessa arvioidaan tulevaisuuden työvoimatarpeet osaamisen ja määrän suhteen. Kolmanneksi määritellään, miten tarvittavat henkilöstömuutokset toteutetaan ja johdetaan. Viimeisenä vaiheena on suunnitelmien toteutus ja arviointi. Tarvittaessa suunnitelmia suunnataan uudelleen. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla huolehditaan, että työvoiman määrä ja rakenne ovat yrityksen liiketoiminnan edellyttämällä tasolla, työntekijät ovat motivoituneita ja voivat hyvin pystyä antamaan oikeanlaisen työ- ja kehittämispanoksen yrityksen toimintaan. Henkilöstösuunnittelussa turvataan riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ennakoidaan ja säädelään henkilöstökustannuksia. (Viitala 2014, 49, 51–52.)

## Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa

Työnantajakuvassa on kysymys siitä, millaisena työpaikkana yritys näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille (Valvisto 2005, 22; Vuokko 2003, 104). Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa sitä näkemystä, millaisena työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoinen työnantajakuva on ulkopuolisten tahojen (esimerkiksi yrityksen yhteistyökumppanit, henkilöstön perheenjäsenet, potentiaaliset työnhakijat) saama mielikuva yrityksestä työnantajana. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 41–42.)

Sisäinen työnantajakuva on myös ulkoisen työnantajakuvan muodostumisen perustana. Yrityksen sisäiset asiat saattavat heijastua ulkoiseen työnantajakuvaan. Vain hyvän työnantajakuvan omaava organisaatio kykenee houkuttelemaan parhaita työntekijöitä palvelukseensa. Kun sisäinen työnantajakuva on positiivinen, ei ole ongelmallista kuvata siitä myöskään yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. (Juuti & Vuorela 2015, 142.) Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010, 66) tutkimusten tulosten perusteella yritysten tulisi keskittyä enemmän työmarkkinoilla positiivista työnantajakuva tuottaviin lähetteihiin, sillä potentiaaliset työnhakijat kokevat saavansa uskottavimpia tietoja yrityksestä omien verkostojen kautta.

Viitalan (2014, 104), Kauhasen (2012) sekä Korven ja muiden (2012, 75–83) mukaan työnantajakuvaan vaikuttavat erimerkiksi:

- organisaation toimiala
- organisaation oma ulkoinen ja sisäinen viestintä
- toimipaikan sijainti
- omistajuus ja omistuksen jakautuminen
- artefaktit; rakennus, toimitilat ja muut ihmisten tuottamat esineet / objektit
- oman henkilöstön, opiskelijoiden, kesätyöntekijöiden, vuokrahenkilöstön ja sidosryhmien kokemukset kyseisestä organisaatiosta
- palkkataso ja henkilöstöedut
- kasvupolut ja oppimismahdollisuudet
- julkinen näkyvyys medioissa (ml. sosiaalinen media).

Työnantajakuva syntyy yrityksessä vallitsevasta, yrityksen tavoittelemasta, yrityksen viestimästä ja yrityksen tällä hetkellä toivomasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensovittamisesta (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 41). Myös Balmerin ja Soenen (1999, 82) luoma ACID-testi tunnistaa neljä eri työnantaja-identiteettiä: 1.) todellisen, (actual identity, A), 2.) viestityn, (communicated identity, C), 3.) ihanteellisen, (ideal identity, I) ja 4.) toivotun, (desired identity, D), identiteetin. Todellinen identiteetti rakentuu siitä, millainen organisaatio aidosti on, millaiset ovat yrityksen arvot ja miten ne tunnustetaan. Todellista identiteettiä muokkaavat yrityksen omistajat, johtamispolitiikka sekä mielikuvat toimialasta ja organisaatorakenteesta. Viestitty identiteetti kertoo yrityksen kontrolloidusta viestinnästä (mainonta, tiedotus, rekrytointi- ja sijoittajaviestintä), kontrolloimattomasta viestinnästä (henkilöstön kertomukset, uutiset) sekä siitä, millaisena yrityksenä sidosryhmät näkevät yrityksen. Ihanteellinen identiteetti kuvaa sitä optimaalista asemaa, jonka yritys voisi työnantajana markkinoilla saavuttaa. Omistajien ja ylimmän johdon tulevaisuuden visiot ja missio ovat toivotun identiteetin muodostumisen pohjalla. (Balmer & Soen 1999, 82–89; Valvisto 2005, 24.)

Työnantajakuva muodostuu ihmisen mielikuvista ja tiedoista vähitellen, osittain jopa tiedostamatta. Vaikka yrityksen ulkoinen työnantajakuva koostuu monista tekijöistä ja työnantaja pyrkii viestimään eri asioita eri keinoin, ei vastaanottaja muodosta kuitenkaan kuin yhden mielikuvan työnantajuudesta. Mielikuva on aina yksilöllinen ja mielikuvan muodostajan kannalta totta. Jotta vastaanottajan muodostama mielikuva olisi mahdollisimman yhtenäinen, pitää hyvän työnantajayrityksen huolehtia kaiken toimintansa ja viestintänsä yhteneväsyydestä sekä totuudenmukaisuudesta. (Vuokko 2003, 324 – 325; Viitala 2014, 83; Isohookana 2007, 19.)

## **Vetovoimainen työympäristö ja työmotivaatio työpaikan valinnassa**

### **2.1.1**

Työilön kokeminen on aina subjektiivinen kokemus. Esimerkiksi työpaikan ilmapiiri voidaan kokea eri ihmisten toimesta eri tavoin. On yksilöllistä, mitä asioita ihmiset pitävät tärkeinä työpaikkaa valitessaan. Ihmisen suhde työhön vaihtelee muun mu-

assa työntekijän kokemuksen, koulutuksen, iän, kulttuurin ja elämäntilanteiden mukaan. (Manka 2011, 76; Järvinen 2008.) Kehusmaan (2011, 111) mielestä hyvä työpaikka on sellainen, missä voidaan luottaa organisaation johtoon, ollaan ylpeitä siitä mitä tehdään ja nautitaan työskentelystä työkavereiden kanssa. Työpaikan laatua voidaan mitata työpaikalla esiintyvien kolmen vuorovaikutussuhteen avulla: 1.) työntekijän suhde johtoon, 2.) työntekijän suhde omaan työhön ja työpaikkaan sekä 3.) työntekijän suhde työkavereihin. Kaiken lähtökohtana hyvällä työpaikalla on työolosuhteiden perusvaatimusten täyttyminen, eli kunnolliset olosuhteet. Työolosuhteet ovat turvallisia ja työn kuormitus on niin fyysisesti kuin psyykkisesti oikealla tasolla suhteessa työntekijän kykyihin. Työssä onnistumiselle ja työn sujuvuudelle on luotu edellytykset. Nämä voimaannuttavan, hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön perusaineokset on koottu yhteen kuvioon kaksi. (Mts. 111, 113, 121.)



Kuvio 2. Hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön perusaineokset (Kehusmaa 2011, 121)

Useiden tutkimusten mukaan (Norton 2013; Luttrell & McLean 2013; Carlsson & Järvinen 2012) yleistäen voidaan sanoa, että 80-, 90- ja 2000-luvuilla syntyneet (Y-, Z- ja millennial-sukupolvet tai diginatiivit) kaipaavat työelämästä erilaisia asioita kuin 60- ja

70-luvuilla syntyneet (X-sukupolvi) tai näiden edeltäjäskupolvet (suuret ikäluokat, baby boomerit). Y- ja Z-sukupolville internetissä eläminen on usein arkipäivää ja teknologia luonnollinen osa elämää. Tyypillistä on, että vapaa-aika ja yksityiselämä ovat työtä tärkeämpiä. Työpaikalta uudet sukupolvet etsivät joustoa ja johtamisraakenteilta läpinäkyvyyttä. Nuoret ovat sosiaalisen median kautta tottuneita antamaan ja saamaan palautetta heti ja odottavat, että sama toimii työelämässä ja myös suhteissa heitä korkeammassa asemassa oleviin. (Carlsson & Järvinen 2012.) Uusille sukupolville työssä tärkeimpiä asioita ovat työympäristön yhteistyö ja innovatiivisuus, töiden yksilöllinen räätälöinti ja ammatilliset kehittymismahdollisuudet, teknikan mahdollistama vapaus, keskinäinen kunnioitus ja hauskanpito (Luttrell & McLean 2013). Uusi sukupolvi arvostaa, että organisaation johto määrittelee raamit, joiden puitteissa työskennellä, mutta antaa vapautta toteuttaa työ työntekijän haluamalla tavalla. On todennäköistä, että tulevaisuudessa työarki ja johtamiskäytännöt muuttuvat kohti lisääntyvää yksilöllistä joustavuutta, läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. (Kehusmaa 2011, 98–99.)

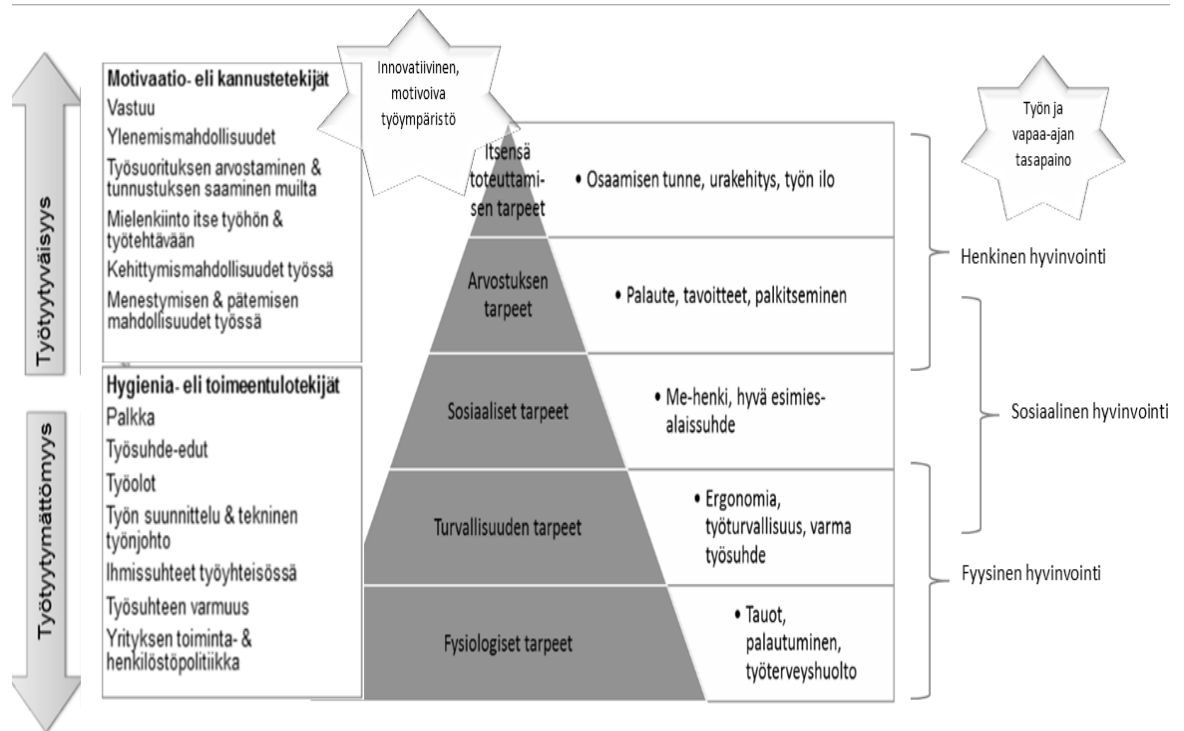
Tunnetuimpia työmotivaatioon liittyviä teorioita ovat Maslow'n (1943) tarvehierarkia ja Hetzbergin kollegoineen luoma kaksifaktoriteoria (1959) (Paakkolanvaara 2012, 18). Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet. Niistä hyvä työnantaja huolehtii järjestämällä työterveyshuollon, ruokailun, liikuntamahdollisuuksia, lepotaukoja ja antaa työntekijälle aikaa palautua tarpeen mukaan. Tarvehierarkian seuraavalla tasolla on turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tunteeseen voi hyvä työnantaja vedota tarjoamalla varman työsuhteen ja palkkauksen sekä huolehtimalla työturvallisuudesta ja ergonomiasta. Kolmantena tarvehierarkiassa ovat sosiaaliset tarpeet, joita ovat esimerkiksi hyväksyntä ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. Sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisessä henkilöstöllä on työnantajaa merkittävämpi rooli. Työnantaja voi kuitenkin omalta osaltaan huolehtia hyvistä suhteista esimiesten ja alaisten välillä sekä mukavasta työilmapiiristä. Toiseksi ylimmällä tasolla tarvehierarkiassa on arvostuksen tarve, jota täytetään antamalla kiitosta ja tunnustusta. Työnantaja huolehtii arvostuksen antamisesta esimerkiksi määrittelemällä tavoitteet, arvioimalla suorituksia, antamalla palautetta, palkitsemalla ja käymällä kehityskeskusteluja. Ylimmällä Maslow'n tarvehierarkian tasolla on itsensä toteuttamisen tarve.

Työnantaja mahdollistaa työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämisen tarjoamalla mahdollisuuden kehittyä työuralla. Työntekijän itsensä toteuttamisen tarve tyydyttyy, kun hän kokee iloa ja onnistumisia työssä. (Hyppänen 2013, 119.)

Herzbergin motivaatioteoriaa kutsutaan myös motivaatio-hygienia -teoriaksi, sillä Herzberg jaottelee tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijät kasvattavat työtyytyväisyyttä, kun taas hygieniekatelijät vähentävät työtytymättömyyttä. Motivaatio- ja hygieniekatelijöitä nimitetään myös kannuste- ja toimeentulotekijöiksi. Herzbergin mukaan tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden poistaminen ei välttämättä johda parempaan työtytyväisyyteen. Hygieniekatelijät eivät sisällä sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia antamaan yksilölle kehittymisen tunnetta. Hyvin hoidettuna hygieniekatelijät siis poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät lisää tyytyväisyyttä eivätkä motivoi yksilöä parempiin suorituksiin. Herzbergin tutkimuksessa nousi esiin työtytyväisyyttä selvästi määräävät viisi motivaatiotekijää: saavutukset, tunnustuksen saaminen, vastuu, itse työ ja urakehitysmahdollisuudet. Suurinta työtytymättömyyttä aiheuttavia, eli hygieniekatelijöitä olivat taas palkka, yrityksen toimintapolitiikka, henkilökohtaiset suhteet työtovereihin, esimiehiin ja alaisiin sekä fyysiset työolosuhteet ja työsuhteen varmuus. (Herzberg 1968, 72–78.)

Sekä Herzbergin että Maslow'n teoriat ovat saaneet osakseen kritiikkiä. Ensinnäkin tutkimukset on tehty amerikkalaisessa työympäristössä ja vuosikymmeniä sitten. Aika, arvostusten muutos ja taloudellisen toimeentulon paraneminen luonnollisesti vaikuttavat motivaatioperusteisiin. (Kauhanen 2012.) Maslow'n tarvehierarkiassa ei voida myöskään varmaksi sanoa hierarkiatason tulevan dominoivaksi vasta edellisen tultua tyydytetyksi, sillä useimmat ihmisten tarpeet näyttävät olevan jokaisella tasolla osittain tyydytettyjä ja osittain tyydyttämättömiä. Täten tarvehierarkia aliarvioi palkan merkitystä motivoivana tekijänä. Herzbergin tutkimus on saanut arvostelua käytetystä metodologiasta ja sen luotettavuudesta. Useat tutkimukset Herzbergin jälkeen ovat osoittaneet, että samat tekijät (esimerkiksi palkka, tunnustus tai vastuu) vaikuttavat sekä kokonaistyytyväisyyteen että kokonaistyytymättömyyteen. Samat tekijät voisivat toimia näin ollen sekä motivaatio- että hygieniekatelijöinä. (Paakkolanvaara 2012, 18–23.) Saamastaan kritiikistä huolimatta Herzbergin ja Maslow'n teoriat ovat kuitenkin vakiinnuttaneet paikkansa myös suomalaisessa yhteiskunnassa. Tut-

kimustuloksia ei nykyäänkään voida ohittaa vain olankohautuksella – tulosten perus-sanoma on edelleen melko validi. (Kauhanen 2012.)



Kuvio 3. Motivoivan työympäristön osatekijät Maslow'n ja Herzbergin teoroiden pohjalta (Hyppänen 2013, 119; Herzberg 1968, 72–78; Paakkolanvaara 2012 18–23; Ojala & Ahonen 2005, 29; Sydänmaalakka 2012, 24–25 mukaillen)

Kuviossa kolme on Maslow'n tarvehierarkia- ja Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta koottu yhteen motivoivan työn sekä vetovoimaisen ja hyvinvoivan työympäristön osatekijöitä. Suomalaisessa hyvinvointivaltiossa on Maslow'n tarvehierarkian alimmat tasot ja Herzbergin teorian toimeentulotekijät työnantajien toimesta useimmiten täytetty, joten kilpailu hyvistä työntekijöistä käydään tavallisesti Maslow'n tarvehierarkiassa kolmella ylimmällä tasolla: sosiaaliset tarpeet, arvostuksen saaminen ja itsensä toteuttaminen, ja Herzbergin teoriassa motivaatiotekijöissä: saavutukset, tunnustuksen saaminen, vastuu, itse työ ja urakehitysmahdollisuudet. Sydänmaalakan (2012, 24) mukaan työn tekemisen perusedellytys on terve ja toimintakykyinen ihminen ja organisaatio, jonka rakenteet ovat kunnossa. Ihminen voi hyvin,



mikäli fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen sekä ammatillinen hyvinvointi ovat työ- ja yksityiselämässä tasapainossa. Hyvä kokonaiskunto luo pohjan ihmisen hyvinvoinnille sekä antaa mahdollisuuksia uudistumiseen ja kehittymiseen niin työssä kuin vapaa-ajallakin. (Mts. 24–25.)

## **Lainsäädäntö**

Kauhasen (2012) mukaan Suomessa keskeisimmät työlainsäädännön uudistukset tehtiin 1940- ja 1970-luvuilla. Näiltä ajoilta ovat peräisin monet työelämän tärkeät lait. Suomalaisen hyvinvointivaltion sosiaalista suojaverkkoa luotiin 1960- ja 1970-luvuilla – esimerkiksi nykyinen sosiaaliturva rakennettiin juuri 1960-luvun alussa. 1980-luvulla ajan hengen mukaisesti henkilöstön osallistumista haluttiin syventää. Tästä osoituksena on muun muassa henkilöstörahastolaki (1989). Henkilöstöhankinnan kannalta merkityksellisimmät lait on säädetty viime vuosikymmeninä. (Kauhanen 2012.)

Rekrytoinnin kannalta keskeisiä lakeja ovat ainakin yksityisyydensuojalaki (759/2004), henkilötietolaki (523/1999), sähköisen viestinnän tietosuojalaki (516/2004), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvon muuttamisesta (232/2005) sekä yhdenvertaisuuslaki (21/2004) (Vaahtio 2007, 42–43). Yli 30 henkilöä työllistäville yrityksille lakisääteisiä ovat yrityksen tasa-arvosuunnitelma ja yhdenvertaisuussuunnitelma (mts. 16).

Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä avaamaan henkilöstöhankintaan liittyvien lakien sisältöä tämän tarkemmin. Yrityksessä rekrytoinnista vastaavan henkilön on kuitenkin hyvä perehtyä ajantasaiseen lainsäädäntöön ja lakien sisältöön esimerkiksi [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) -sivustolta.

## 2.2 Rekrytoinnin vaiheet

Rekrytointia voidaan pitää projektina, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Siihen kuuluu suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, päätöksentekovaihe sekä seurantavaihe, jossa rekrytoinnista vastaava toimii ikään kuin projektipäällikkönä. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 185; Markkanen 2002, 9; Ontronen 2005, 223.) Barberin (1998, 5) ja Kauhasen (2012) mielestä rekrytointitoimia ovat sellaiset käytännöt ja toiminnot, jotka pyrkivät tarkoituksellisesti ja ensisijaisesti uusien työntekijöiden löytämiseen ja hankkimiseen. Henkilövalinnan tavoitteena on valita ja palkata soveltuvin henkilö hoitamaan haluttua tehtävää (Honkaniemi ym. 2007, 185).

### Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?

Rekrytointiprosessissa on useita eri vaiheita. Aluksi on syytä varmistaa rekrytoinnin tarpeellisuus. Voisiko hyödyntää jo palveluksessa olevia henkilöitä tai onko työtehtävät organisoitu järkevästi? Kauhasen (2012) mukaan sisäinen rekrytointi on monesti ensisijainen tapa henkilöstön hankkimiseen. Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen toimeen nimitetään organisaation sisältä jo työsuhteessa oleva henkilö. Sisäistä rekrytointia käytetään, kun omasta organisaatiosta löytyy jo työtehtävän edellyttämää osaamista. Tämä voidaan selvittää niin kutsutun osaamiskartoituksen avulla, jossa jäsennellysti selvitetään henkilöstön osaamisen nykytaso sekä ennalta määritetyn tavoitetasoon saavuttamiseen tarvittavat kehityskohteet. (Vaahtio 2007, 23.)

Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat sen nopeus ja luotettavuus. Koska valittavan henkilön taidot, työote ja motivaatio tunnetaan jo entuudestaan, sisäisessä rekrytoinnissa onnistutaan usein. Myös perehdytysvaihe on lyhyempi yrityksen sisäisessä rekrytoinnissa kuin ulkoisessa. Henkilöstö kokee sisäisen rekrytoinnin motivoivana, sillä se on luontainen osa uralla etenemistä. Sisäinen rekrytointi voidaan nähdä myös ura- tai

työkiertona ja siinä voidaan hyödyntää aktiivisesti kehityskeskusteluissa sovittuja henkilökohtaisia kehitys- ja urasuunnitelmia. Sisäinen rekrytointi tukee siten vahvasti oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria, sekä edesauttaa yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä. (Hyppänen 2013, 169.)

Pelkän sisäisen rekrytoinnin käyttöä pitkällä tähtäimellä tulisi kuitenkin välttää, sillä se voi johtaa siihen, että yritykseen ei tule riittävästi uusia vaikutteita. Sisäisen rekrytoinnin heikkoutena voidaan pitää ehdokasjoukon niukkuutta – yritykseen ei välttämättä saada parasta mahdollista osaamista. Sisäiset rekrytoinnit muodostavat usein yrityksen sisälle pitkiäkin rekrytointiketjuja, jotka ovat haasteellisia henkilöstösuunnittelussa. Aina ei myöskään sisältä rekrytoidun ammattitaitoa osata arvostaa samalla tavoin kuin muualta tulleen. Henkilön entuudestaan tunteminen saattaa aiheuttaa kateutta kanssatyöskentelijöissä ja mahdolliset vanhat konfliktit saattavat palata mieleen. (Vaahtio 2007, 28; Kauhanen 2012.)

Sisäinen rekrytointi ei ole aina mahdollinen, jolloin työvoimaa on haettava organisaation ulkopuolelta. Viitalan (2014, 250) mukaan ulkoista rekrytointia käyttämällä yritykseen saadaan uutta kokemusta ja tuoreita näkemyksiä, joilla on mahdollista tavoitella esimerkiksi kilpailuetua, työilmapiirin raikastamista tai yrityskulttuurin muutosta. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin rajamaastossa ovat tapaukset, missä organisaation sisäisessä haussa olevia tehtäviä tarjotaan henkilöille, jotka ovat joskus olleet organisaation palveluksessa. Esimerkiksi harjoittelijoilla, määräaikaaisilla työntekijöillä, opinnäytetyön tekijöillä, kiireapulaisilla, eläköityneillä tai muilla organisaatiosta poistuneilla saattaa olla tehtävään vaadittavaa osaamista ja halukkuutta työskennellä organisaatiossa uudelleen. (Hyppänen 2013, 170.)

## **Rekrytointiprosessi**

Tyypillisesti rekrytointiprosessi etenee kuviossa neljä esitettyjen vaiheiden mukaan. Aluksi yrityksessä tehdään tarkka kuvaus tehtävästä ja määritellään toimenkuva. Kun ollaan varmoja rekrytoinnin tarpeellisuudesta, seuraavaksi laaditaan hakuilmoitus ja valitaan käytettävä rekrytointikanava. Hakijoille on hyvä antaa mahdollisuus vastata

tiedusteluihin hakuaihana. Hakemusten joukosta valitaan parhaat haastatteluun ja muuhun henkilöarviointiin. Lopuksi työhön sopivimman henkilön kanssa solmitaan työsopimus ja hänet perehdytetään työtehtävään sekä varmistetaan valinnan oikeellisuus. Hyvään rekrytointiprosessiin kuuluu hyvä prosessin hallinta ja hakijoiden informointi läpi prosessin. Onnistunut rekrytointiprosessi vahvistaa positiivisia mielikuvia yrityksestä työnantajana.



Kuvio 4. Rekrytointiprosessi

(Honkaniemi ym. 2007, 32–37; Ontronen 2005, 224; Rekrytointiprosessi 2014; Hyp-  
pänen 2013, 200; Viitala 2014, 258–259.)

## Tehtäväkuvan ja valintakriteerien määrittäminen

Hakuprosessin aloituksena on tärkeää analysoida, millaista henkilöä ollaan rekrytoimassa. Millainen tausta työntekijällä tulee olla, millaiset arvot ja asenteet hänen täytyy omata. (Iles & Zhang 2013, 241.) Työnantajalle ehkä riittää, että työntekijä tulee töihin, osaa työn ja tekee sen. Käytännössä tarvitaan kuitenkin yksityiskohtaisempi listaus työtehtäviin liittyvistä tarpeista ja rekrytoitavalle asetettavista henkilökohtaisista vaatimuksista. (Vaahtio 2007, 23.) Henkilövalinnassa pitää huomioida useita eri näkökulmia. Esimies arvostaa yleensä enemmän käytännön työelämässä tällä hetkellä tarvittavia taitoja. Isommissa organisaatioissa on henkilöstöasioihin perehtyneitä asiantuntijoita, jotka tavallisesti arvioivat myös laajemmin henkilön sopimista organisaation arvoihin, kulttuuriin tai tulevaisuuden tarpeisiin. (Honkaniemi ym. 2007, 18–19.)

Koiviston (2004, 40) mukaan hakuprosessin alkuvaiheessa on tärkeää ymmärtää mitkä hakijan osaamis- ja ominaisuusvaatimukset ovat tehtävässä menestymisen näkökulmasta tärkeimpiä. Kriteerien kirjoittaminen ylös tekee tavoitteet konkreettisiksi ja ne pysyvät rekrytointiprosessin aikana paremmin mielessä (Vaahtio 2007, 23). Pohjatyö on järkevää tehdä huolella, koska koko rekrytointiprosessi pohjautuu sille. Jokainen rekrytointi on investointi. Kunnollisella pohjatyöllä nopeutetaan henkilövalintaa ja varmistetaan valinnan järkevyys. (Rekrytointiprosessi 2014.)

Huolellinen suunnittelu on avain onnistuneeseen rekrytointiin. Pohjatöihin kuuluu rekrytointitarpeen analysointi, tehtäväkuvauksen laadinta sekä valintakriteerien määrittely. Kun tarve on selvillä, huolellisesti laaditulla tehtäväkuvauksella säästetään aikaa rekrytoinnin seuraavissa vaiheissa. Kun esimiehen omat käsitykset ovat selkeitä, tuo se syvyyttä hakijan arviointiin sekä myöhemmin selkeytyvät töiden organisointia ja työyhteisöön sopeutumista. Valintakriteerit syntyvät tehtävän kuvauksen pohjalta. Valintakriteerit ovat joko ammatillisia valmiuksia: esimerkiksi koulutus, työkokemus, erityisosaaminen, ammattisanaston hallinta, tai henkilökohtaisia soveltuvuusvalmiuksia, kuten sosiaalinen osaaminen, aloitteellisuus tai paineensietokyky.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien arvioinnissa on huomioitava lakien vastaiset (esimerkiksi ikä, sukupuoli, tasa-arvo tai syrjintä) kriteerit. (Vaahtio 2007, 23–24; Honkaniemi 2007, 39–45.)

Rekrytoivan yrityksen on myös hyvä kuvata, minkälaisia konkreettisia tilanteita ja tapahtumia tehtävään valitulle henkilölle tulee työtilanteissa vastaan. Ammattitaidon laatumiseksi voidaan laatia esimerkkitapaus työtehtävästä, joka rekrytoitavan henkilön tulee suorittaa. Epätarkasti määritetyllä tehtäväkuvalla ja huonolla pohjatydöllä saadaan paljon työhön sopimattomia hakemuksia, mikä aiheuttaa etenkin hakemusten karsintavaiheessa paljon ylimääräistä työtä. (Koivisto 2004, 40–41.)

### **Rekrytointi-ilmoitus ja hakukanavan valinta**

Seuraavassa vaiheessa laaditaan rekrytointi-ilmoitus ja pohditaan mitä hakukanavia käyttäen saavutetaan parhaiten tehtävään sopivimmat hakijat. Barberin määritelmän (1998, 5) mukaan rekrytointiviestintä on sellaista viestintää, jonka tavoitteena on löytää ja houkutella potentiaalisia työnhakijoita. Työpaikkailmoituksen tulee olla monipuolinen ja herättää huomiota. Työnantajakuva korostava tehtäväkuvaus tekee ilmoituksesta kiinnostavan. Työnhakijaa kiinnostaa työtehtävän lisäksi työpaikan ilmapiiri, etenemismahdollisuudet, palkkaus, työolosuhteet sekä työpaikan puitteet. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 33, 69.) Markkasen (2002, 49) mukaan työpaikka ilmoituksen tulee olla juuri siellä missä lukijat ovat ja ilmoituksen tulee erottua muista samaa kohderyhmää tavoiteltavista ilmoituksista.

Työpaikkailmoituksen tulisi kertoa ainakin tiedot työnantajasta, työtehtävästä, palkasta, työajasta sekä se edellytetäänkö työssä aikaisempaa työkokemusta. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 77). Ilmoituksesta tulee käydä ilmi tehtävänimike ja toimenkuva, henkilökohtaiset edellytykset (esimerkiksi paineensietokyky ja tuloshakuiisuus) sekä erityisvaatimukset (esimerkiksi matkustusvalmius ja kielitaito). Vaatimusten lisäksi on hyvä kertoa myös, mitä työtehtävä tarjoaa. Esimerkiksi etenemismahdollisuudet, työsuhte-edut ja innovatiivinen työyhteisö kiinnostavat monia. Ilmoituksessa tulee vielä kertoa hakuprosessin tarkemmat yksityiskohdat: milloin haku aika

päättyy, toimitetaanko hakemuksen lisäksi cv tai työtodistuksia, mihin hakemus toimitetaan ja keneltä hakijat voivat tiedustella lisätietoja. (Vaahtio 2007, 35, 39–40; Beardwell 2007, 203.)

Rekrytointikanavien tärkein tehtävä on toimia työnantajan ja työnhakijan kohtaamispaikkoina, toisin sanoen yhdistää työnantaja ja työntekijä toisiinsa (Koivisto 2004, 91). Henkilöstön hankintakanavia (Viitala 2014, 92; Vaahtio 2007, 29–32; Hyppänen 2013, 169–170; Kauhanen 2012) ovat:

- Perinteiset mediat (lehti-ilmoitukset, radio, TV)
- Sidosryhmät (asiakkaat, alihankkijat, toimittajayritykset, kilpailijat)
- Henkilöstön ja organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot
- Yritykseen tulleet avoimet hakemukset
- Työvoimatoimistot
- Henkilöstöhankinnan palveluita tarjoavat yritykset
- Rekrytointimessut
- Korkeakoulut ja oppilaitokset sekä muu oppilaitosyhteistyö
- Ammattiliittojen henkilöpörssi
- Omat ilmoitukset (www-sivut, ilmoitustaulut, some-viestintä, näyteikkunat)
- Sosiaaliset vertaisverkot (Facebook, Twitter, LinkedIn)
- Suorahaku (head hunting) itse tai palveluyrityksen kautta toteutettuna.

Hakukanavan valinnalla on merkittävä rooli työnantajamielikuvan viestimisessä. Ilmoituksen ensisijaisena kohteena ovat henkilöt, jotka sopivat avoimeen työtehtävään koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan sekä persoonaltaan. Kun viestintä suunnataan hyvin, saadaan hakuilmoituksella tavoitettua oikea kohde-ryhmä. Hakuvaiheen viestintä voi kasvattaa yrityksen tunnettuutta ja kiinnostusarvoa työmarkkinoilla. Kun suunnittelee rekrytointiviestintää, on hyvä ottaa huomioon myös sanavalintojen vaikutus yritysmielikuviin. (Österberg 2014, 94.)

Työnantajien näkemykset ja kokemukset parhaista kanavista vaihtelevat, sillä ei ole olemassa yhtä ainoa parasta ja kaikille sopivaa kanavaa. Paras kanava on se, joka soveltuu yritykselle ja kyseiseen työtehtävään parhaiten. (Vaahtio 2007, 29, 32.) Rek-

rytointimenetelmien valinnassa pitää ottaa huomioon muun muassa kohderyhmä, työtehtävän rooli organisaatiossa, rekrytointihenkilöstön työtilanne sekä organisaation taloudellinen tilanne. (Beardwell 2007, 202 – 203).

## Hakemusten käsittely

Hakemus on kirjallinen ensitapaaminen työnhakijan ja rekrytoijan välillä (Markkanen 2009, 29). Kun hakemuksia ryhdytään käsittelemään, on pääsääntö hylätä heti alkuun myöhästyneet hakemukset sekä epäpätevät hakijat, mikäli muodolliset pääsyaatimukset on asetettu. Ensin hankitaan yleiskuva hakijoista lukemalla hakemukset. Tässä vaiheessa ei ole syytä tehdä vielä minkäänlaista valintaa. Alkulukemisen jälkeen on hyvä pitää hengähdystauko, nukkua vaikka yön yli. (Vaahtio 2007, 74.)

Tauon jälkeen palataan hakemuksiin ja aletaan tehdä karsintaa: ”kyllä - selkeästi kriteerit täyttävät”, ”ei - ei täytä kriteereitä” ja ”ehkä - joukosta voi löytyä potentiaalisia ehdokkaita” (Honkaniemi ym. 2007, 48). Jos hakijajoukko on hyvin tasainen, on tarkentavaa lukemista syytä tehdä useaan otteeseen. Tarkentavan lukemisen tarkoituksena on seuloa esiin haastateltavat. Epävarmoissa tilanteissa on parempi antaa mahdollisuus useammille tilaisuus esittäytyä, kun hukata huippupersoona. Mahdollisuuksien mukaan voi haastattelukarsintaa tehdä myös yhdessä toisten kanssa. Objekttiivinen ja oikeudenmukainen vertailu voidaan suorittaa vertailutaulukon avulla. (Vaahtio 2007, 73–76.) Vertailutaulukko on yhteenvetoraportti, joka sisältää yhteenvedon hakijoiden työhistoriasta, koulutustaustasta sekä muusta tehtävän kannalta oleellisesta tiedosta vertailukelpoisesti. Taulukointi helpottaa hakemusten käsittelyä, varsinkin jos hakijoita on paljon. (Koivisto 2004, 41–42.)



## Haastattelu ja henkilöarviointi

Rekrytoinnin yhteydessä henkilöarviointi voi olla esimerkiksi henkilöstöasiantuntijan tekemä haastattelu ja persoonallisuusinventaaari tai sisäisen tai ulkoisen asiantuntijan tekemä soveltuvuusarviointi, joka kestää tavallisesti päivän. Henkilöarvioinnin ensisijainen hyöty työnantajalle on tuottaa lisätietoa valintapäätöksen tueksi ja varmistaa valintapäätöksen oikeellisuutta. (Ontronen 2005, 224.) Erilaisista arviointimenetelmistä käytetään eniten haastattelua (Sundvik 2005, 108; Koivisto 2004, 55). Markkanen (2009, 21) mukaan rekrytointihaastattelun tehtävä on löytää avoimeen tehtävään kriteerit täyttävä henkilö ja palkata hänet toimeen. Haastattelijan on syytä suunnata katseensa tulevaisuuteen: tavoitteena on saada selville, miten hakija menestyisi tulevassa tehtävässään. Haastattelu on tavoitteellinen keskustelu, jonka päämääränä on löytää hakijoista paras ja yritykseen sopivin. (Vaahtio 2007, 77–78.)

Haastattelun tavoitteena on kerätä oleellista tietoa, jota pystytään hyödyntämään päätöksentekovaiheessa. Käytettävä haastattelutapa ja yksittäiset haastattelukysymykset tulee johtaa systemaattisesti arvioinnin tavoitteista ja kriteereistä. Rekrytoijan on oltava perillä jokaisen kysymyksen tarkoituksesta ja merkityksestä tiedonkeruussa. Tutustumalla etukäteen hakijan hakemukseen ja CV:n haastattelijalla voi valita yleisten aiheiden lisäksi myös merkitykselliseksi kokemiaan yksilöllisiä aiheita käsiteltäväksi haastattelussa. Haastatteluun täytyy varata riittävästi aikaa sekä rauhallinen ja viihtyisä tila. Myös haastattelijan on hyvä valmistaa itsensä avoimen kiinnostuneeseen ja motivoituneeseen mielentilaan. (Markkanen 2009, 118–124, Sundvik 2005, 109, 112–113.)

Mahdollisia haastattelutapoja ja kysymystekniikoita on useita. Kerrannaishaastattelutekniikoita ovat peräkkäis- ja sarjahaastattelut. **Peräkkäishaastattelussa** työpaikanhakijat seuloo alemmalla tasolla oleva henkilö, jonka arvion mukaan hakijat pääsevät seuraavalle tasolle arvioitavaksi. **Sarjahaastattelussa** jatkoon pääsystä päättää useampi henkilöstöihminen yhteenvetolomakkeiden perusteella sovittujen kriteerien mukaisesti. **Paneelihaastattelu** poikkeaa sarjahaastattelusta siinä, että yhtiön edustajat (panelistit) haastattelevat työnhakijaa yhtä aikaa. **Rakennehaastattelussa** halutaan varmistaa, että kaikki tehtävän kannalta tärkeät osa-alueet tulevat käsitellyksi ja

kirjatuksi. Rakenneoppaassa voi olla esimerkiksi neljä osaa, jotka käsittelevät koulutusta, työhistoriaa, tehtävään liittyvää erityisosaamista sekä abstrakteja asioita, kuten asennetta. Haastattelu voi olla vakiokaavaa noudattava **sidottu** tai enemmän liikkumavaraa antava **avoin** haastattelu. Lisäksi omina tyypeinään ovat **painehaastattelu**, jossa havainnoidaan haastateltavan käyttäytymistä sosiaalisessa painetilanteessa sekä **tilannehaastattelu**, jossa syvennytään hakijan taitoihin toimia esimerkiksi työtilanteessa. Käytettävä haastattelutekniikka voi myös olla **strukturoidu** (tiukka, tietyssä järjestyksessä etenevä) tai **strukturoiduton** (vapaasti etenevä). Jos mukana on monta haastattelijaa, on työnjako haastattelussa suunniteltava hyvin. (Koivisto 2004, 63–67; Sundvik 2005, 110.)

Työsuorituksen lisäksi haastattelussa arvioidaan hakijan inhimillisiä piirteitä. Arvioitavat osiot voidaan Markkasen (2009, 43–46) mukaan jakaa neljään suureen tekijään: 1.) ammatilliseen osaamiseen, 2.) persoonallisuuteen, 3.) motivaatioon ja 4.) henkilökemiaan. Näihin neljään suureen tekijään liittyy useita pienempiä osa-alueita. Koivisto (2004, 61) tiivistää, että haastattelussa selvitetään hakijan tiedollinen, taidollinen ja asenteellinen valmius suoriutua haettavan työtehtävän vaatimuksista. Haastattelun tavoitteena on selvittää hakijan osaaminen: koulutus ja työkokemus (ammatillinen kompetenssi), miten hakija soveltaa hankkimaansa osaamispääomaa (persoonallisuus), mikä ehdokkaalle on tärkeää tai tavoittelemisen arvoista ja mikä häntä energisoi (motivaatio) sekä miten tunteilla kohtaaminen (henkilökemia) toimii (Markkanen 2009, 43–46.)

Haastattelun voi jakaa kolmeen osaan. Alkuvaiheessa haastatteliija vapauttaa tunnelman, rakentaa luottamuksen ilmapiirin ja rohkaisee avoimuuteen. (Markkanen 2009, 213.) Sunvikin (2005, 114) ja Vaahtion (2007, 91–92) mukaan haastattelun seuraava vaihe, tiedonkeruu, voi edetä esimerkiksi seuraavan järjestyksen ja mallikysymysten mukaisesti:

1. Hakijan työhistoria ja mahdollinen nykyinen työ
  - Kerro itsestäsi. Kerro edellisistä työpaikoistasi. Kuuntele ja tee tärkeitä kysymyksiä: Mistä pidit eniten edellisessä työssäsi? Miksi jäit pois edellisestä työpaikastasi? Missä olet viihtynyt parhaiten?
2. Motivaation ja odotusten kartoittaminen haettavasta työstä
  - Mitä tiedät meistä? Miksi haet tätä paikkaa?

3. Työskentelytavat sekä omat vahvuudet ja kehittämiskohteet
  - Millaista työtä tekisit mieluiten? Missä olet hyvä? Mitä kehitettävää näet itsessäsi?
4. Sosiaalisin taitoihin ja ryhmätyöskentelyyn liittyvät kysymykset
  - Työskenteletkö mieluiten yksin vai tiimissä? Kuvaile itseäsi työtoverina.
5. Esimiestaidot ja johtamistyyli (jos tarvetta kysyä)
  - Millainen olet esimiehenä?
6. Toimintatavat tehtävään liittyvissä haasteellisissa tilanteissa
  - Mistä hermostut? Miten suhtaudut asiakkaiden taholta tulevaan asiattomaan arvosteluun? Millaiset asiat ärsyttävät sinua työpaikalla? Miten reagoit kiireeseen?
7. Nykyinen elämäntilanne, harrastustoiminta ja tulevaisuuden suunnitelmat
  - Miten sinulta onnistuu työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen? Miten ylläpidät työterveyttäsi? Millaisena näet itsesi viiden vuoden kuluttua?

Haastattelija esittää kysymykset yksi kerrallaan ja on aktiivinen kuuntelija. Olipa haastattelijan kysymyssalkku kuinka laaja ja syvä hyvänsä, tärkeintä on keskittyä vastauksiin. Haastattelijan on kuunneltava ja ymmärrettävä ehdokkaan vastaukset, muodostettava ehdokkaasta näkemys ja kyettävä vertaamaan muodostettua kuvaa täytettävän tehtävän vaatimuksiin. (Markkanen 2009, 116, 216.) Haastattelussa huomio kiinnittyy myös sanattomaan viestintään: varatalon asentoon, liikehdintään, katsekontaktiin, äänensävyyn ja puhetapaan. Haastattelu on hyvä päättää mahdollisimman arjisella tasolla ja saada haastateltava rentoutumaan. Ehdokkaalle kannattaa tarjota mahdollisuus kysymyksiin ja lopuksi tulisi keskustella vielä jatkosta ja palautteenannosta. (Sundvik 2005, 114 – 115.)

### **Valintapäätös ja siitä ilmoittaminen**

Koko pitkä rekrytointiprosessi tähtää yritykseen ja haettavaan tehtävään parhaiten sopivan henkilön palkkaamiseen. Kauhasen (2012) mukaan valintapäätöksen tekee

tavallisesti palkattavan henkilön lähin esimies yleensä oman esimiehensä asettamien reunaehtojen puitteissa. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä korkeatasoisemmasta paikasta on kysymys, sitä laajempi on päätöksentekoon osallistuvien ryhmä. Päätöksentekovaihe on usein kaikkein kriittisin. On osattava hyödyntää kaikki kerätty relevantti tieto. Valintaa voi vinouttaa se, että lopullisen valinnan tekijä on esimerkiksi haastatteluvaiheessa ihastunut jonkun hakijan johonkin piirteeseen, ja tarkastelee asioita puolueellisesti värillisten lasien läpi. Tietoa voi olla niin paljon, että lopulta ei tiedä minkä tiedon varaan perustaa lopullisen ratkaisun. (Koivisto 2004, 117.) Rekrytointi on alue, jossa intuitiolla ja hiljaisella tiedolla on suuri merkitys. Ammattitaitoinen rekrytoija kykenee hillitsemään vaistoaan – kaikki ratkaisut on pystyttävä perustelemaan. (Vaahtio 2007, 110–112; Markkanen 2009, 221.)

Tietoa voidaan jäsentellä esimerkiksi valintamatriisin avulla, jossa kaikki valinnan kannalta relevantti tieto kerätään samalle paperille vertailukelpoisena mukana olevien ehdokkaiden osalta ja yhteisymmärryksessä valitsijoiden kanssa. Valintamatriisiin pystyakselille tulee halutut arvioitavat kriteerit ja vaaka-akselille mukana olevat työnhakijat. Jokainen ominaisuus pisteytetään antamalla plussia kolmelle parhaalle kandidaatille (+++, ++, +). Lopuksi plussat lasketaan yhteen ja ehdokkaat pistetään järjestykseen. Pisteytys on järkevää tehdä heti viimeisten testien ja haastatteluiden jälkeen, jolloin tiedot ovat parhaassa muistissa. Tiedon lähteinä ovat hakemukset ja cv:t, perustiedot (koulutus, olennainen työkokemus) sekä haastattelut ja mahdolliset muut käytetyt henkilöarviointimenetelmät. Päätöstä ei kannata tehdä pelkän valintamatriisin perusteella – tällainen tieto täydentää muuta faktatietoa ja selkiyttää ratkaisuntekijän päätöstä. Jos näin ei ole, on parempi viheltää peli poikki, kuin tehdä riskivalintaa. (Honkaniemi ym. 2007, 147–149; Koivisto 2004, 142–143, 155.)

Rekrytoinnin tulee perustua alussa laatimiin kriteereihin. On myös mahdollista, että kenelläkään hakijalla ei ole juuri oikeanlaista osaamista tai henkilökohtaiset ominaisuudet ovat epäsopivia. Silloin on syytä miettiä, mistä tingitään. Tällaisissa tilanteissa monet työnantajat katsovat voivansa korvata osaamispuutteita hyvällä perehdytyksellä tai koulutuksella, kunhan henkilökohtaiset ominaisuudet sopivat. On kuitenkin olemassa myös korkeaa teknistä osaamista vaativia tehtäviä, joissa ei välttämättä tarvitse olla yhtiösosiaalinen. On tärkeää miettiä, mikä on olennaisinta tehtävän kannalta. (Vaahtio 2007, 126–127; Markkanen 2009, 221.)

Rekrytointipäätöksestä kannattaa ilmoittaa valitulle henkilölle mahdollisimman pian, sillä hyvät työntekijät ovat kysytyjä ja heidät rekrytoidaan nopeasti muualle. Valitun henkilön olo tehdään tervetulleeksi sopimalla työn alkamiseen ja kirjalliseen työ sopimukseen liittyvistä yksityiskohdista. (Vaahtio 2007, 129–130.) Hyvän henkilöstöpolitiikan periaatteisiin kuuluu, ettei muista hakijoista anneta tietoja edes organisaation sisällä. Hyvin hoidetussa rekrytointiprosessissa informoidaan myös valitsematta jääneet. Valitsematta jääneille on suositeltavaa kertoa hakijoiden lukumäärästä ja ratkaisuperusteista asiatyylillä. Palautteen antamisella vahvistetaan positiivisen työnantajakuvan muodostumista. (Vaahtio 2007, 129 – 130.)

### **Työsopimus, perehdytys ja seuranta**

Työsopimus on suositeltavaa tehdä kirjallisesti, vaikka se sitoo osapuolia myös sähköisesti tai suullisesti tehtynä. Työnantajan on noudatettava työehtosopimusta tai annettava työntekijälle muu kirjallinen selvitys keskeisistä ehdoista työn tekemiseen liittyen. Selvityksestä on käytävä ilmi ainakin sopijaosapuolet, työsuhteen alkamisaika, työntekijän työtehtävät, työntekopaikka ja -aika, palkitsemiseen liittyvät asiat, työ sopimuksen kesto ja mahdollisen määräaikaisuuden peruste, vuosiloman, sairausajanpalkan ja lomarahen määräytyminen sekä koe- ja irtisanomisaika. (Viitala 2014, 99–100.) Kauhasen (2012) mukaan sekä työnantajan että työntekijän on syytä panostaa työ sopimuksen solmimiseen, sillä työ sopimus sitoo molempia osapuolia.

Perehdytys on kokonaisuus, jossa uudelle työntekijälle kerrotaan ja opetetaan työhön liittyvät keskeiset asiat. Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan: *niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti*. Hyppänen (2013, 182) sisällyttää perehdyttämiseen viisi osaa: tiedottaminen ennen työn alkamista, vastaanotto ensimmäisinä päivinä, yritykseen ja varsinaisen työhön perehdyttäminen sekä käytännön opas-

tus. Honkaniemen ja kumppaneiden (2007, 158–161) mukaan perehdyttämistä tarvitaan omaan työrooliin ja tehtävään, lähimpään työyhteisöön, työsuhteeseen sekä organisaatioon, toimintaympäristöön ja toimintatapoihin liittyviin asioihin. Perehdytysmateriaali on järkevää antaa kirjallisesti, koska uutta opittavaa on paljon ja se voi helpottaa asioiden omaksumista. Monesti perehdytysjakso kestää yhtä kauan kuin mahdollinen koeaikakin. (Hyppänen 2013, 183.)

Vastuu uuden henkilön perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän voi suunnitella käytännön perehdyttämiseen liittyvät toimet esimerkiksi kollegan tai tiimin toteutettavaksi (Kauhanen 2012). Kupiaksen ja Peltolan (2015) mukaan hyvässä perehdyttämisympäristössä on:

- kaikkien tiedossa oleva selkeä ja tarkoituksenmukainen perehdyttämismalli,
- työn aloittamiseen vaadittavat työvälineet ja valtuudet kunnossa,
- perehtyjän tarpeet huomioiva perehdyttämissuunnitelma,
- oppimista tukeva perehdyttäminen eli hyvä oppimisympäristö sekä
- perehtymistä edistävä työyhteisö.

Uuden henkilön hyvä perehdyttäminen lisää sekä työhyvinvointia, että työn tuloksellisuutta. Yksi tärkeä tavoite on toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön. Hyvin toteutettuna perehdytys tukee työntekijän työhön ja työpaikkaan sisälle pääsemistä. Onnistunut perehdytys sitouttaa, motivoi ja vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. Laajimmillaan tai parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, 167). Myös organisaation näkökulmasta on tärkeää, että perehdytys hoidetaan hyvin. Kunnollisen perehdytyksen saaneesta työntekijästä saadaan nopeammin itsenäiseen työntekoon kykenevä henkilö, eikä uuden työntekijän tarvitse toistuvasti keskeyttää muiden työntekoa kysymyksillään. Hyvällä perehdyttämisellä varmistetaan palveluiden laadun säilyminen ja koko yksikön toiminnan sujuvuus, ehkäistään virheitä sekä lisätään luottamusta ja turvallisuutta koko työympäristössä. (Kupias & Peltola 2015.)

Työssä aloittamisen jälkeen viisas esimies järjestää sopivan tapaamisajan, missä varmistetaan, että työ vastaa valitun henkilön odotuksia. Perustehtävää ja sen vaatimuksia on hyvä kirkastaa työntekijälle jopa useampaan otteeseen. Kun työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan, hän sitoutuu ja motivoituu paremmin sekä kykenee suuntaamaan omaa toimintaansa odotusten mukaiseksi. Vaikka uusi työntekijä olisi itsenäinen, pitää esimiehen ja työyhteisön antaa valitulle henkilölle hänen tarvitsemansa tuki. Aktiivisella työseurannalla varmistetaan hyvä alku työsuhteelle ja myös arvokasta tietoa hyödynnettäväksi tulevilla rekrytoinneilla. (Honkaniemi ym. 2007, 162–163.)

### **3 Palvelumuotoilu rekrytoinnin kehittämisen työvälineenä**

#### **3.1 Rekrytointi palveluna**

Rekrytointiala on ollut muutoksessa jo jonkin aikaa. Rekrytointipalveluja tarjoavia yrityksiä on paljon ja uusia syntyy jatkuvasti. Kiristyvän kilpailun myötä nykyään julkisella puolellakaan ei voida tarjota yksinomaan työn välitystä. Työmarkkinoiden muutokset haastavat myös julkiset työvoima- ja yrityspalvelut uudistumaan ja kehittymään. Julkiset TE-palvelut tarjoavat rekrytoiville yrityksille muun muassa neuvontapalveluita, työtehtävän vaatimukset täyttävien työntekijäehdokkaiden esittelyä, rekrytointitilaisuuksia ja -koulutuksia. Työnvälityksen kehittäminen rekrytointipalveluna on välttämätöntä, kun halutaan parantaa sen ”matching”-tehtävää, eli työnhakijoiden osuvaa sijoittumista työpaikkoihin ja -tehtäviin sekä positiivista rekrytointikokemusta. (Valtakari, Nyman, Müller & Kesä 2014, 11–12.)

Rekrytointialan lisäksi myös palveluala on muuttunut vuosien saatossa. Kuviossa viisi on esitetty Luschin (2007) näkemystä mukaillen palveluajattelun kehittyminen historiasta tähän päivään. Tuotelähtöisestä ajattelusta on siirrytty asiakaslähtöisen mark-

kinoinnin kautta palvelukumppanuuteen, arvonluomiseen ja asiakkaiden osallistamiseen. Kumppanuusajattelu ja arvon luominen yhdessä on tärkeä osa myös henkilöstöhankintaa.



Kuvio 5. Palveluajattelun kehittyminen (Lusch 2007, 261–266 mukaillen)

Palvelu käsitteenä on monipuolinen ilmiö, jonka yksiselitteinen määrittely on haasteellista. Palveluiden merkitys taloudessa kasvaa jatkuvasti: länsimaissa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on keskimäärin noin 70:n ja 80 prosentin välillä. (Tuulaniemi 2011, 12.) Grönroosin määritelmän mukaan (2000, 53) palveluille löytyy neljä yhteistä piirrettä: 1.) Palvelut ovat aineettomia, 2.) Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja 3.) Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti ja 4.) Palvelussa asiakas osallistuu tuotantoprosessiin. Lisäksi palveluita ei yleensä voida varastoida, eikä omistajuus siirry (Grönroos 2003, 81). Grönroosin määritelmä palvelusta sopii hyvin rekrytointiin – se on aineeton, tekojen sarja, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti rekrytoitavan osallistuessa aktiivisesti prosessiin. Myöskään rekrytointia ei voida varastoida tai henkilöstöä omistaa. Tuulaniemen (2011, 30) mukaan palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus ja kokemuksellisuus.

Kuten rekrytoinnissa, myös palvelussa on kaksi osapuolta: palvelua tuottava taho ja palvelua vastaanottava taho. Palvelun tuottaja toimittaa palvelua varten tarvittavat



resurssit (henkilökunta, materiaalit, teknologia, tuotantoympäristö) ja asiakas kokee palvelun lopputuloksen, eli palvelun hyödyn ja sen herättämät tunteet sekä palvelun tarkoituksen. Asiakas myös arvioi välittömästi saamansa palvelun ja sen arvon.

(Johnston, Clark & Shulver 2012, 170). Rekrytoinnissa rekrytoiija varaa rekrytointiin vaadittavat resurssit: tuottaa rekrytointi-ilmoituksen, valitsee käytettävät rekrytointikanavat ja henkilöarviointimenetelmät sekä järjestää työsuhteeseen ja perehdytykseen liittyvät asiat. Rekrytoitava valitsee, mihin työtehtäviin hakee ja onnistuneen rekrytointiprosessin tuloksena mahdollisesti nauttii lopputuloksesta – eli työsuhteesta ja työstä.

Tuulaniemen (2011, 30–32) mukaan palveluorganisaatioiden perustehtävä on luoda palvelutarjoomallaan niin merkittävää arvoa asiakkaille, että he ovat valmiita maksamaan siitä. Asiakas kokee saavansa arvoa, jos palvelu auttaa heitä. Odotusten ja kokemusten vertailun perusteella asiakkaalle muodostuu käsitys siitä, millaista laatua hän on saanut. Kun koettu palvelun laatu vastaa asiakkaan odotuksia, on palvelun laatu hyvä. Jos asiakkaan odotukset ovat liian korkealla, on koettu laatu alhainen. (Grönroos 2000, 67.) Edvardssonin, Gustafssonin ja Roosin (2005, 108) määritelmän mukaan palvelu on pikemminkin näkökulma arvon luomiseen, kuin joukko markkinoille myytäviä tarjoomia. Myös työnantajayrityksien on hyvällä henkilöstön hankinnalla kyettävä luomaan arvoa työntekijöilleen ja potentiaalisille työnhakijoille. Arvon luominen on merkittävä keino erottautua kilpailukykyisenä ja vetovoimaisena työnantajana.

### **Palvelun laadun ulottuvuudet**

Asiakas arvioi palvelun laatua kaikissa palvelukohtaamisissa, joissa asiakas on tekemisissä organisaation henkilöiden kanssa. Palvelukohtaamisia voidaan nimittää myös totuuden hetkiksi (moments of truth), sillä ne määrittävät asiakaslähtöisen palvelun laadun. Laadun lisäksi totuuden hetket määrittelevät myös asiakkaan tyytyväisyyttä ja halukkuutta uudelleenasiointiin. Palveluprosessin alkupäässä olevat totuuden hetket vaikuttavat vahvimmin asiakkaan laatukokemukseen ja tyytyväisyyteen. On huo-

mioitava, että totuuden hetket voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Asiakas peilaa kokemaansa palvelua ennakko-odotuksiinsa ja muodostaa tämän perusteella laatukokemuksensa. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 32, 123.)

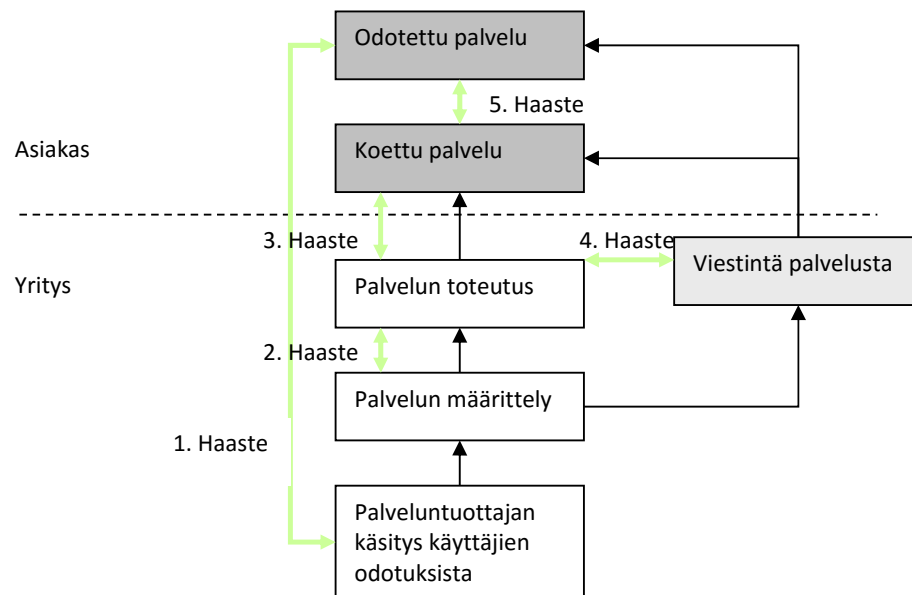
Asiakkaan odotuksien lisäksi asiakkaille on määriteltävissä myös niin kutsuttu palvelun hyväksyttävä taso. Hyväksyttävällä tasolla asiakas kokee, että palvelu on vielä riittävän laadukasta, eikä näin ollen koe tyytymättömyyttä palveluun. Hyväksyttävä taso on palvelun toivotun tai halutun tason (desired service) alapuolella. Näiden tasojen välimaastoa kutsutaan hyväksymisalueeksi (zone of tolerance). Mikäli palvelun taso on hyväksymisalueella, asiakkaat eivät kiinnitä erityistä huomiota palvelun laatuun. Mikäli toivottu palvelun taso puolestaan ylittyy, asiakkaat yllättyvät positiivisesti ja ovat erittäin tyytyväisiä. Vastaavasti, jos hyväksyttävä taso alittuu, asiakkaat ovat tyytymättömiä. On tärkeää huomioida, että toleranssialueet vaihtelevat eri asiakkaiden ja eri tilanteiden mukaan. Toleranssialueeseen vaikuttaa asiakaspalvelija, yritys, palvelun osa-alueet tai jopa asiointipäivän mieliala. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 85–89.)

Palvelun laatua voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Komppulan ja Boxbergin (2002, 42) sekä Grönroosin (2003, 100) mukaan palvelun laatu voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat: 1.) tekninen laatu, 2.) toiminnallinen laatu ja 3.) vuorovaikutuslaatu. Tekninen laatu sisältää palvelun tuottamiseen vaadittavat fyysiset puitteet (Komppula & Boxer 2002, 43). Tekninen laatu viittaa siihen, miten hyvin palveluprosessi on teknisesti toteutettu. Rekrytoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa arviota koko rekrytointiprosessin lopputuloksesta ja teknisestä toteuttamisesta. Toiminnallista laatua ilmentävät yrityksen palvelukulttuuri, henkilöstön ammattitaito, muiden asiakkaiden vuorovaikutus sekä asiakkaan oman osaamistason huomiointi palvelussa (Grönroos 2003, 101). Rekrytointiprosessissa toiminnallisen laadun arviointi tarkoittaa esimerkiksi rekrytoijan ammattitaidon tai rekrytointikulttuurin arviointia – miten yritys viestii tai ottaa huomioon hakijoiden erilaisuuden. Vuorovaikutuslaadun arvioinnissa huomio kiinnittyy palveluhenkilöstön ominaisuuksien arviointiin, siihen miten hyvin asiakkaan ja palveluhenkilöstön välinen vuorovaikutus toimii (Komppula & Boxer 2002, 43). Vuorovaikutuksen onnistuminen on tärkeä tekijä myös rekrytointiprosessin onnistumisessa.

## Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun hyvän laadun kokemus syntyy siis saavuttamalla tai ylittämällä asiakkaiden odotukset. Kuviossa kuusi on esitetty palvelun laadun kuilumalli, jonka avulla voidaan tunnistaa ”laatukuilut”, eli palvelun laadun mahdolliset ongelmakohdat (Zeithaml ym. 2006, 38). Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009, 34) mukaan palvelun laadun mahdollisia ongelmakohtia voi mallin mukaan analysoida seuraavien kysymysten avulla:

1. haaste: Onko yrityksellä oikea käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista?
2. haaste: Onko palvelun sisältö ja toteuttaminen määritelty niin, että ne todella vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin?
3. haaste: Toteutetaanko palvelua suunnitelman mukaan?
4. haaste: Vastaako palvelun viestintä sen todellista sisältöä ja toteutusta, vai luoko viestintä vääriä odotuksia?
5. haaste: Vastaavatko asiakkaiden odotukset heidän saamaansa palvelua?



Kuvio 6. Palvelun laadun kuilumalli (Zeithaml ym. 2006, 38; Grönroos 2003, 101)

Grönroosin (2003, 102) mukaan palvelun laatu voidaan varmistaa vain mittaamalla sitä useasta eri näkökulmasta. Asiakaspalautteen avulla voidaan seurata, onko palveluntuottajan käsitys asiakkaan odotuksesta ajan tasalla (1. haaste). Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää myös haastatteluita, havainnointia ja etnografisia menetelmiä. Erityisesti palvelun kehittämisprosessin aikana ja sen jälkeen on tärkeä varmistaa, että kehitetyn palvelu sisältö ja palveluprosessi todella vastaavat asiakastarpeeseen (2.haaste). Tässä auttavat palvelun huolellinen pilotointi, testaaminen ja käyttäjien ottaminen mukaan suunnitteluun. Kolmas haaste on palvelun toteuttamisen vastaavuus määritellyn palveluun ja sen seuraaminen. Jatkuvalla asiakaskoh- taamisten seurannalla tai laatuauditoinnilla voidaan seurata, kuinka paljon suoritukset poikkeavat suunnitellusta palvelusta. Myös ulkopuolinen havainnointi ja laadun arviointi esimerkiksi mystery shopping -menetelmällä (haamuasiakasarviointilla) voivat olla hyviä välineitä palvelun toteuttamisen arvioinnissa. On tärkeää, että palvelua koskeva viestintä on yhtenäistä ja vastaa palvelun toteutusta (haaste 4). Esimerkiksi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen aikana tapahtuva neuvottelu ja myyntityö eivät saa olla ristiriidassa muiden palvelua koskevien viestien kanssa. Viimeinen ongelma- kohta liittyy asiakkaan kokemaan laatuun. Asiakastytyväisyyttä voidaan varmistaa asiakastytyväisyyskyselyillä, kunhan palautetta osataan myös hyödyntää oikealla tavalla. Seuranta ja mittaaminen eivät voi olla itsetarkoitus – sen pitää johtaa myös toimintaan. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 34–36.)

Palvelun laadun arviointia on tutkittu paljon, mutta yleisin malli tutkittaessa palvelun laadun osatekijöitä on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin SERVQUAL-työkalu vuodelta 1985. SERVQUAL-mallin kehittämisen lähtökohtana oli asiakkaiden laatu- käsitysten mittaaminen. Malli kehitettiin keräämällä 200 vastauksen aineisto viiden eri palvelutoimialan asiakkailta. Asiakkaille esitettiin joukko väittämiä, joihin he vastasivat asteikoilla 1 (=täysin eri mieltä) – 7 (=täysin samaa mieltä). Väittämät koostuivat kahdesta osuudesta, joista ensimmäisessä pyydettiin arvioimaan palvelulle asetettuja odotuksia ja toisessa osuudessa pyydettiin arvioimaan koetun palvelun laadun tasoa. Parasuraman ym. löysivät tutkimuksessaan kymmenen palvelun laadun osatekijää, joita kutsutaan laadun ulottuvuuksiksi. (Ylikoski 1999, 126.) Zeithaml ym. (2006, 117) ovat tiivistäneet palvelun laadun osatekijät myöhemmin viiteen osa-alueeseen: luotettavuus (reliability), palveluhalukkuus (responsiveness), empatia (empathy), va-

kuuttavuus (assurance) ja fyysiset puitteet (tangibles). Palvelun laadun osatekijät on muokattu taulukkoon yksi rekrytoinnin näkökulma huomioiden.

Taulukko 1. Rekrytoinnin laadun ulottuvuudet (Ylikoski 1999, 126; Grönroos 2000, 70–74; Zeithaml ym. 2006, 117 mukaillen)

Palvelun laatu		→	Rekrytoinnin laatu
<b>1.) Luotettavuus</b>			
• <b>Luotettavuus</b>	Palvelu ja sen osat suoritetaan täsmällisesti ja sovitusti		Rekrytointi toteutetaan täsmällisesti ja sovitusti
<b>2.) Palveluhalukkuus</b>			
• <b>Reagointialttius</b>	Halu ja valmius palvella asiakasta		Rekrytointi tapahtuu ajallaan, ennakointitaito ja kyky muutostalouteen
• <b>Pätevyys</b>	Koko yrityksen henkilöstön ammattitaito		Rekrytointiin osallistuvien ammattitaito
• <b>Saavutettavuus</b>	Helppo yhteydenotto, sijainti, opasteet		Yritys, rekrytoija ja rekrytointiprosessin osat ovat helposti saatavilla, helppo tavoitettavuus
<b>3.) Empatia</b>			
• <b>Asiakkaan ymmärtäminen</b>	Erityistarpeiden selvittäminen ja asiakkaan huomioiminen yksilönä		Yritys haluaa tuntea rekrytoitavat ja heidän tarpeensa yksilöllisesti erityisvaatimukset huomioiden
• <b>Viestintä</b>	Viestinnän ymmärrettävyys, asiakkaan kuuntelu, eri asiakasryhmien huomioiminen viestinnässä		Rekrytoitavaa informoidaan ajantasaisesti ja ymmärrettävästi rekrytoitavaa kuunnellen
• <b>Kohteliaisuus</b>	Henkilöstön käytöstavat, ystävällisyys, yleisilme		Henkilöstö on ystävällistä ja kunnioittaa rekrytoitavaa
<b>4.) Vakuuttavuus</b>			
• <b>Uskottavuus</b>	Yrityksen nimi, maine ja asiakaspalveluhenkilöstön persoonallisuus		Yritys on luotettava, hyvämaineinen, uskottava, rehellinen ja tasa-arvoinen

• <b>Turvallisuus</b>	Palveluun ei liity fyysisiä tai taloudellisia riskejä, luottamus palvelun tarjoajaan	Rekrytointiprosessi on vaaratonta ja riskitöntä, tietoturva huomioidaan, luottamus yritykseen
<b>5.) Fyysiset puitteet</b>		
• <b>Fyysinen ympäristö</b>	Palvelun näkyvät asiat, kuten tilat, henkilöstö, koneet ja laitteet sekä muut asiakkaat	Yrityksen ulkonäkö, rakennukset ja muu rekrytointiympäristö, välineet, henkilökunta ja rekrytointimateriaali

### 3.2 Palvelumuotoilun käsite

Perinteisesti muotoilu mielletään edelleen usein esineiden, astioiden tai huonekalujen suunnitteluksi. Muotoilulla on kuitenkin perinteisten mielikuvien lisäksi laajempia toimintatapoja ja tavoitteita. Se voidaan nähdä osana innovaatio- ja kehittämistoimintaa, ongelmanratkaisua ja -määrittelyä. Muotoilun avulla luodaan ympäristöistä ja esineistä toimivampia, haluttavampia ja esteettisesti miellyttävämpiä. Muotoilun roolin muuttuessa muotoilu tarkastelee tuotesuunnittelun rinnalla aineettomia prosesseja, palveluita ja muutoksia. Palvelumuotoilusta on tullut osa laajempaa ilmiötä, jossa tuotekehitysprosessin painopiste on siirtynyt asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta uusien ideoiden muokkaamiseen. (Mattelmäki 2015, 27.)

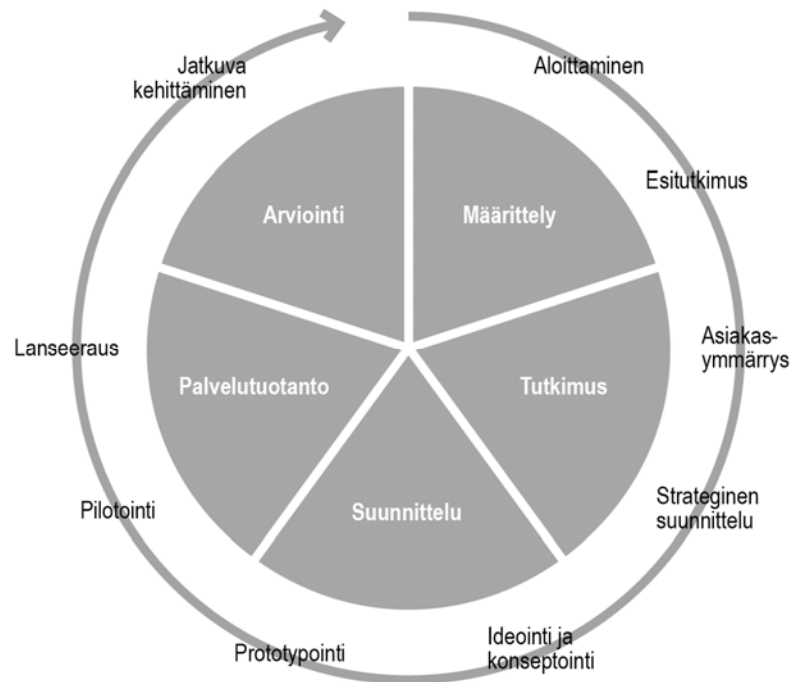
Palvelumuotoilua (Service Design) määritellään usein eri tavoin. Suomeen käsite tuli tunnetuksi viimeistään Mikko Koiviston teollisen muotoilun koulutusohjelmassa tekemänsä maisterin työn: ”Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa” ansiosta vuonna 2007. Koivisto (2007, 64) pitää työssään palvelumuotoilua kehittymässä olevana tutkimus- ja osaamisalana, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. Tuulaniemen (2011, 9) mukaan palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että innovatiivisesti. Analyyttisellä lähestymistavalla Tuulaniemi tarkoittaa esimerkiksi tosiasioihin, tietoon tai asiakastutkimukseen liittyvää tietoa ja innovatiivisella taitoa nähdä sellaista, mikä voisi olla tulevaisuudessa, mutta

ei ole vielä olemassa. Mager (2007, 355) määrittelee, että palvelumuotoilu korostaa palveluiden muotoa ja toimivuutta asiakkaan perspektiivistä. Se pyrkii varmistamaan, että palveluiden rajapinnat ovat asiakkaan näkökulmasta hyödyllisiä, käytännöllisiä ja haluttuja, sekä tarjoajan näkökulmasta tehokkaita ja erottuvia.

Yhteistä edellä mainituilla määritelmillä on käyttäjäkeskeinen suunnittelu. Palvelun käyttäjät, eli tavallisesti asiakkaat ovat suunnittelun keskiössä ja mukana suunnittelussa (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 83). Käytännössä tämä merkitsee esimerkiksi käyttäjätutkimusta, jossa palveluiden asiakkaita haastatellaan tai havainnoidaan, tai erilaisia työpajoja, jossa yhdessä asiakkaiden ja palveluntarjoajien kanssa pyritään löytämään hyviä ratkaisuja. Lisäksi palvelumuotoilussa käsitellään visuaalisten keinojen avulla monimutkaisia verkostoja, systeemejä ja prosesseja. Palvelumuotoilussa käytettävillä työkaluilla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva esimerkiksi palveluprosessien vaiheista ja eri toimijoista ja niiden vaikutuksista toisiinsa. (Mattelmäki 2015, 27.) Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita (Luotola, Perminova & Saarinen 2014, 55).

### 3.3 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoilun vaiheita kuvataan eri teoksissa eri termein ja askeleiden määrä vaihtelee tavallisesti lähes samanlaisina kolmesta kuuteen. Ojasalo, Moilanen ja Rita-lahti (2014, 75) määrittelevät palvelumuotoiluprosessiin neljään päävaiheeseen: 1.) kartoita ja ymmärrä 2.) ennakoi ja ideoi 3.) mallinna ja arvioi 4.) konseptoi ja vaikuta. Kuviossa seitsemän esitetyssä Tuulaniemen (2011, 57) mallissa on viisi saman sisältöistä vaihetta: 1.) ongelman määrittely, 2.) tutkimus, 3.) suunnittelu, 4.) palvelutuotanto ja 5.) arviointi. Moritz (2005, 122) vuorostaan määrittelee palvelumuotoiluprosessille kuusi vaihetta: 1.) asiakasymmärryksen hankkiminen, 2.) palvelumahdollisuuksien löytäminen, 3.) ideoiden luominen, 4.) parhaiden ideoiden arviointi ja kehittäminen, 5.) palveluiden visualisointi sekä 6.) konkretisointi ja toteutus.



Kuvio 7. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Tuulaniemi 2011, 57 mukailen)

Miettisen, Kalliomäen ja Ruuskan (2011, 35) mukaan palvelumuotoilun prosessia määrittävät sekä prosessille ominaiset piirteet, että prosessin eri vaiheissa käytettävät tutkimuksen menetelmät. Palvelumuotoilun projekteissa harvoin seurataan kaikkia edellä kuvattuja palvelumuotoilun askeleita, vaan menetelmä valitaan tai sitä sovelletaan projektin mukaan. Alkuvaiheessa prosessia korostuu iteratiivisen, eli toistuvan suunnittelun periaatteet. Menetelmällisesti keskiöön nousevat käyttäjien havainnointi ja profilointi, palveluideoiden ja -ratkaisujen visualisointi sekä empatia käyttäjiä kohtaan ja yhteissuunnittelu käyttäjien kanssa. (Mts. 34–35.) Tuulaniemen malli on esitetty ympyränä, koska palveluiden kehittämistyön täytyy olla jatkuvaa.



## Ongelman määrittely

Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemen mallissa (2011, 57) aloitetaan ongelman määrittelyllä, jossa mietitään tilaajan tarpeet ja tavoitteet palvelumuotoiluprojektille.

Määrittelyyn sisältyy myös esitutkimus, jossa luodaan ymmärrys organisaatiosta, sen nykytilasta ja tavoitteista. On tärkeää ymmärtää sen yrityksen toimintaa, kulttuuria ja tavoitteita, missä palvelumuotoilua ollaan tekemässä (Schneider & Stickdorn 2011, 128). Esitutkimus kertoo suunnan, minne halutaan päästä, mutta lopputulos jätetään avoimeksi. Ongelman määrittely -vaiheen tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on suunnittelutyön tavoite ja palvelun kohderyhmä?
- Mihin asiakastarpeeseen palvelu pyrkii vastaamaan?
- Mitkä ovat projektin eri vaiheet, niiden aikataulu ja laajuus?
- Mikä on projektin budjetti ja käytettävissä olevat resurssit?
- Mikä on yrityksen visio, missio, liiketoimintastrategia ja nykytila?
- Minkälainen on yrityksen kilpailutilanne ja toimintaympäristö?
- Miten organisaatio aikoo saavuttaa määritellyt tavoitteet? mitä osamista se vaatii? (Tuulaniemi 2011, 57–61.)

Schneiderin ja Stickdornin (2011, 129) mukaan ongelmankuvaus tehdään tavallisesti yrityksen näkökulmasta, mutta palvelumuotoilussa tavoitteena on muotoilla yrityksen ongelma asiakkaan näkökulmasta. Esitutkimusvaiheen apuna voidaan hyödyntää esimerkiksi benchmarkingia eli vertaisoppimista. Kokonaisuuksien paremmassa hahmottamisessa voidaan hyödyntää mielle- tai käsitekarttaa, eli mind mapia. (Tuulaniemi 2011, 61.) Esimerkki mind mapista on liitteessä yksi, jossa kuvataan tämän opinnäytetyön lähtökohtia.

## Tutkimus

Prosessin tutkimusosaan kuuluva asiakasymmärryksen rakentamisen vaihe on yksi kriittisimpiä vaiheita koko palvelumuotoiluprosessissa. Koska palvelusuunnittelussa sekä yrityksen asiakas, että palvelua tuottava henkilöstö ovat tärkeitä, on ensiarvoista ymmärtää molempien osapuolten tavoitteita, tarpeita, arvoja ja odotuksia kehitettävän palvelun suhteen. Asiakasymmärryksen keräämiseen voidaan käyttää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Tiedonkeruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi jo olemassa olevat aineistot asiakkaista, haastattelut, kyselyt, havainnointi, erilaiset itsedokumentointimenetelmät tai verkkoetnografia. Palvelua tuottavan henkilöstön tieto saadaan esille esimerkiksi haastatteleamalla, kyselyillä tai työpajamenetelmillä. (Tuulaniemi 2011, 61–68.)

Asiakasymmärrystä voidaan hankkia esimerkiksi luomalla asiakasprofiilin tai asiakkaan arvokartan ja tarkistelemalla ominaisuuksien sopivuutta asiakkaille. Asiakkaan profiilia voidaan hyödyntää, kun pohditaan mitkä ominaisuudet ja tekijät ovat asiakkaalle merkityksellistä. Asiakasprofiili voidaan rakentaa esimerkiksi valitsemalla kuvattavan asiakasprofiilin asiakassegmentti, ammattiala, asiakkaan ”päänsäryn aiheuttajat” sekä edut ja hyödyt palvelusta. Määritellyt ominaisuudet voidaan vielä priorisoida arvokartassa esimerkiksi janan muodossa. Toisessa ääripäässä (+) on välttämättömät ominaisuudet, joista ei tingitä ja toisessa ääripäässä (-) ominaisuudet, joita ei haluta. (Osterwalder, Smith, Bernarda, & Pigneur 2014, 22, 37, 60.)

## Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa kerätyn tiedon ja ymmärryksen pohjalta ideoidaan ja konseptoidaan erilaisia mahdollisia ratkaisuja (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 107). Kehittämisen kohdetta tulee lähestyä mahdollisemman kriitikittömästi ja tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuideoita arvioitavaksi. Apuna käytetään erilaisia ideoinnin ja kehittämisen menetelmiä. Ideoinnin ja konseptoinnin tukena voidaan

hyödyntää tarinallistamista tai visualisointia: esimerkiksi piirustuksia, videoita, malleja tai palvelutilanteiden näyttelemistä. Tämä vaihe on vahvasti yhteiskehittelyä ja ideoiden testaamista. Palvelukonseptilla muotoillaan suurta kuvaa: minkälainen palvelu on, miten se tuotetaan, miten sillä vastataan asiakkaan tarpeisiin ja mitä vaaditaan palvelun tuottajalta. (Tuulaniemi 2011, 78–84.)

Yleinen suomalainen asiasanasto määrittelee **asiakaskokemuksen** niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas organisaatiosta muodostaa. Koiviston (2007, 66) mukaan palvelukonseptissa suunnitellaan asiakkaan **palvelukokemus** (engl. Service Experience). Kokemuksen rakennuspalikoina toimii **palvelupolku** (engl. Service String, Customer Journey) sekä siihen kuuluvat palvelun **kontaktipisteet** (engl. Service Touchpoints) ja **palvelutuokiot** (engl. Service Moments). Palvelukokemukseen sisältyy aina yksilöllisiä ja henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja ja odotuksia, jolloin palvelukokemuksen suunnittelu ja määrittely etukäteen on vaikeaa. Palvelukokemuksen suunnittelulla halutaankin ennen kaikkea tuottaa oikeanlainen ympäristö sekä työvälineitä tavoitellun palvelukokemuksen mahdollistajiksi. Näin asiakkaan kokemusta, kaikkea sitä mitä hän aistii ja kokee, voidaan ainakin pyrkiä ohjaamaan toivottuun suuntaan. (Aminoff, Hänninen, Kämäräinen & Loiske 2010, 9.)

Suunnitteluvaiheessa toteutetaan ensimmäisten mallien prototypointi. Palvelumuotoilussa prototypoinnilla tarkoitetaan nopean mallin rakentamista suunnittelu- ja kehittämistyön tueksi. (Tuulaniemi 2011, 85–86.) Tässä vaiheessa ei ole tavoitteena välttää virheitä, vaan löytää niitä mahdollisimman paljon ja oppia niistä, jotta ne eivät käy yritykselle kalliiksi projektin edetessä (Schneider & Stickdorn 2011, 130–131). Hyvä prototyyppi sisältää sekä esityksen tuotteesta ja teknologiasta, että ihmisten välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Prototypoinnin perusajatuksena on ideoiden konkretisointi, jonka apuna voidaan käyttää mallintamisen ja tarinallistamisen menetelmiä (muun muassa experience prototyping, skenaariot ja kuvakäsikirjoitus), service blueprint -kaaviota tai arvoketjumallia. Blueprint-kaaviolla voidaan kuvata sekä palveluntarjoajan, että käyttäjän näkökulma ja kokonaisuus aina teknologiasta yksittäisiin kosketuspisteisiin. Arvoketjumallilla hahmotetaan eri sidosryhmiä, asiakassegmenttejä, jakelukanavia, tarjontaa sekä kulurakenteita ja tulovirtoja. Kun käyttäjät otetaan mahdollisimman aikaisin mukaan prototypointiprosessiin, voidaan var-

haisessa vaiheessa selvittää konseptien toimivuus ja haluttavuus. (Vaahtojärvi 2011, 132–138.)

### **Palvelutuotanto**

Ennen palvelutuotannon aloittamista tulee suunnitella palvelun käyttöönotto. Kun palvelua on testattu, tulee henkilökunta kouluttaa ja motivoida palvelun tuottamiseen. Palvelun suunnittelussa palvelu hinnoitellaan ja brändätään koko palveluympäristön suunnitelmat huomioiden. (Koivisto 2007, 46.) Hyvän suunnittelutyön jälkeen palvelu on uskallettava viedä markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi aloittamalla palvelutuotanto. Lanseerausta seurataan, arvioidaan ja kehitetään koko käyttöönottoprosessin ja palvelutuotannon ajan. Arvioiden jälkeen palvelua kehitetään saadun palautteen perusteella jatkuvasti. (Tuulaniemi 2011, 100–102.)

Pilotointivaihetta voidaan arvioida erilaisilla mittausmenetelmillä, esimerkiksi mysteerishoppauksella, havainnoinnilla tai haastattelulla. (Tuulaniemi 2011, 102–104.) Prototyypin ja pilotin suurin ero on siinä, että prototyyppi keskittyy selkeästi asiakkaan tarpeeseen, kun taas pilotti on lähellä valmista ja keskittyy järjestelmän testaukseen. Pilotoinnin tavoitteena on selvittää, miten palvelun tärkeimmät osat käytännössä toimii sekä vakuuttaa yrityksen johto, asiakkaat ja avainhenkilöt palvelun toteutuskelpoisuudesta. (Vaahtojärvi 2011, 134, 137.)

### **Arviointi**

Palvelun lanseeraamisessa ja arvioinnissa käytetään tavallisesti apuna mainosalan asiantuntijoita. Kun palvelun lanseeraus on suunniteltu hyvin, on palvelulla paremmat mahdollisuudet menestyä markkinoilla. (Koivisto 2007, 46.) Palvelun arvioinnissa ei riitä, että palvelu on toimiva, tyydyttää asiakkaan tarpeet ja on haluttava – myös käyttökokemuksen tulee olla toivottu. Käyttökokemus on hyvin subjektiivinen, jolloin sen mittaaminen on vaikeaa. (Vaahtojärvi 2011, 139–140.) Mustosen (2012, 108)

mukaan palvelun käyttökokemukseen vaikuttaa käyttäjän ja tämän lähipiirin odotukset, arvot ja asenteet.

Palvelun laatu on vahvasti yhteydessä asiakkaan tekemään arvioon palvelusta. Palvelun laatu ja asiakaskokemus vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. (Zeithaml ym. 2013, 87.) Palvelujen kehittämistyössä ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, vaan käytettävä tapa tulee valita tilanteen ja haluttujen kriteerien mukaan (Vaahtojärvi 2011, 141.)

### **3.4 Työkaluja palvelumuotoiluun**

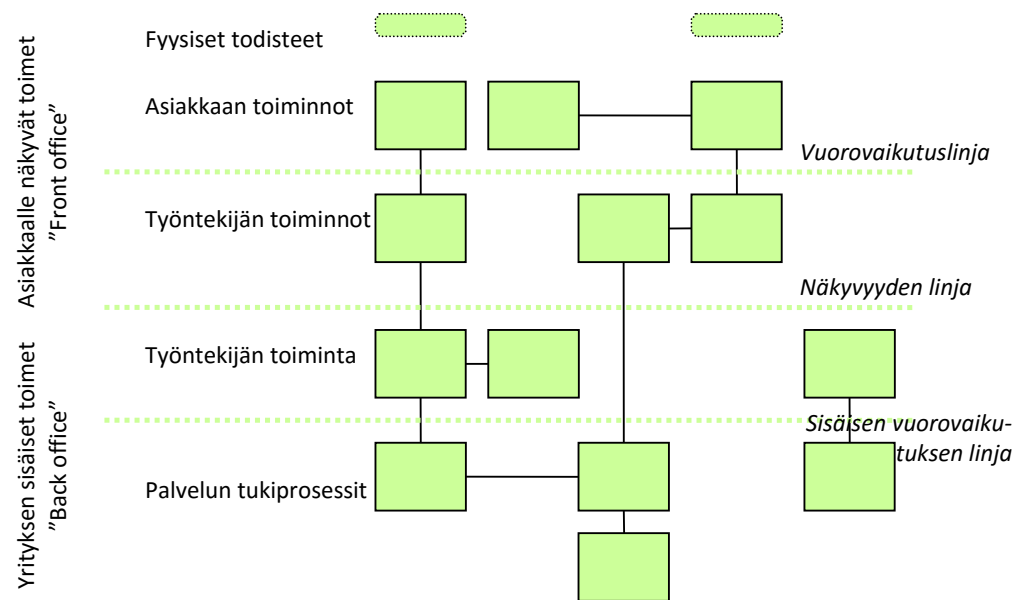
Palvelumuotoilu ei ole mitenkään tarkkaan rajattu osaamisalue, vaan pitemminkin yleinen ajatusmalli, prosessi ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteisiin ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Palvelumuotoilun vahvuutena on, että kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia menestyksellisten palveluiden kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 30.)

Palvelumuotoilun etuna on, että kehitysprosessissa yritys voi hyödyntää useita eri työkaluja omien tavoitteiden mukaisesti itselle sopivalla tavalla. Seuraavaksi esitellään joitain mahdollisia palvelumuotoilun työkaluja, joita voi hyödyntää palvelun kehitystyön apuna.

#### **Service Blueprint -palvelumalli**

Palveluprosessin vaiheet voidaan kuvata palvelumuotoilun menetelmistä yksityiskohteisesti esimerkiksi blueprinting-menetelmän eli palvelumallin avulla. Siinä prosessin vaiheet kuvataan visuaalisesti kaaviona, jossa erotetaan asiakkaalle näkyvät ("front office / front stage") toiminnot yrityksen sisäisistä ("back office / back stage") toiminnoista. Blueprinting-kaavio kuvaa kaikki palvelun vaiheet tarkasti ja objektiivisesti. Sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin ja palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin erityisesti asiakasnäkökulmas-

ta. Blueprinting on keino hajottaa koko palvelu osiin ja kuvata ne keinot, joilla kukin palvelun vaihe suoritetaan. Kaavion avulla voidaan hahmottaa, missä kohdin asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. (Tuulaniemi 2011, 91–92.) Zeithaml, Bitner ja Gremler (2006) määrittävät service blueprint kuvauksen sisältävän asiakas-kontaktin, asiakkaan ja työntekijöiden roolit palvelun aikana sekä palvelun näkyvät elementit. Service blueprint -komponentit on esitetty kuviossa kahdeksan.



Kuvio 8. Service blueprint -komponentit (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 268; Tuulaniemi 2011, 91 mukaillen)

Ensimmäiselle tasolle kirjataan asiakkaan toimet: valinnat, aktiivitoimet sekä kanssakäyminen työntekijöiden kanssa liittyen kuvatun palvelun valintaan, käyttämiseen ja arviointiin. Kahdella seuraavalla tasolla kuvataan työntekijöiden toimia: asiakkaalle näkyvissä sekä näkymättömissä tehtävät toiminnot. Alimmalla tasolla kuvataan palvelun tukiprosessit, eli toimet jotka auttavat työntekijöitä suorittamaan palveluprosessin alusta loppuun. Aivan ylimmäisenä mainitaan palvelun fyysiset todisteet, eli asiat jotka asiakas näkee konkreettisesti jokaisen tapaamisen yhteydessä. Eri osaluueita toisistaan erottavat kolme linjaa: vuorovaikutuksen, näkyvyyden ja sisäisen

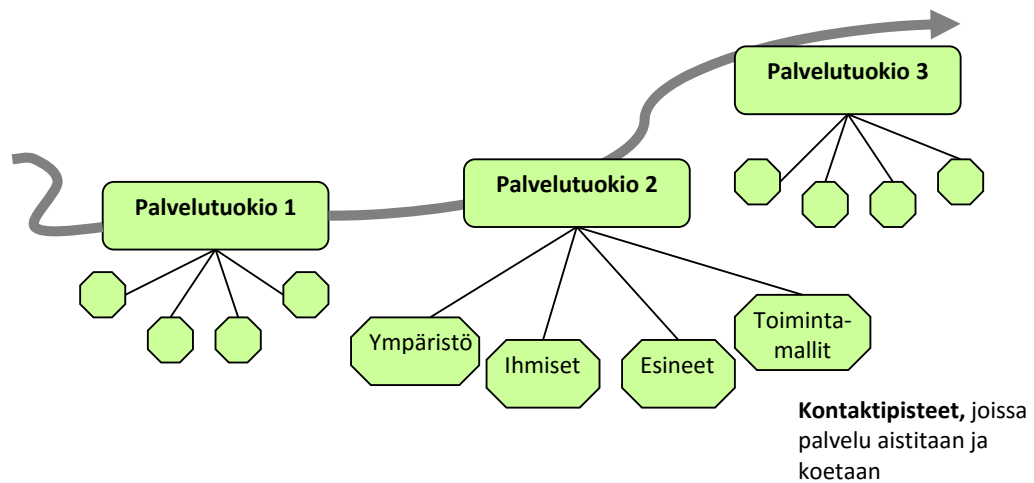
vuorovaikutuksen linjat. Joka kerta kun vuorovaikutuksen linja ylittyy, on asiakkaan ja yrityksen välinen kontakti tapahtunut. Näkyvyyden linjalla erotetaan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät sekä niin kutsutut onstage ja backstage -toimet toisistaan. Sisäisten vuorovaikutustoimintojen -linjan ylittyminen tarkoittaa työntekijöiden asiakkaalle näkymättömien toimintojen ja tukiprosessien välisen rajan ylittymistä. (Mts. 267–270.)

Tuulaniemi (2011) puolestaan jakaa service blueprint -komponentit neljäksi ”uimaradaksi”. Ylin rata on kuvaus palveluketjusta, eli asiakkaan palvelukokemuksista. Toisella radalla on palvelun tuottajan teot, jotka toteutetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella radalla esitetään laitteet tai muut toiminnot, joita asiakas palveluketjun aikana käyttää. Viimeinen uimarata sisältää kaikki ne toiminnot palvelutuotannosta, jotka eivät suoraan asiakkaalle näy, mutta ovat välttämättömiä palvelun toteuttamisessa. (Mts. 91–92.) Yleisesti tulee ottaa huomioon, ettei kuvaus aina ole täysin samanlainen, eikä mallinnusta tulisikaan käyttää kaikissa tapauksissa täysin suoraan. Kuvattavan palvelun luonteesta riippuen kuvio voi olla erilainen, kuitenkin peruselementit sisältäen. (Zeithaml ym. 2006, 267.) Blueprint -kuvaus on syytä tehdä tarkoituksenmukaisella tarkkuudella mallin käyttötarkoituksen mukaan niin, että yksityiskohdat tulevat riittävästi esiin, mutta kokonaiskuva säilyy kuitenkin ehjänä (Tuulaniemi 2011, 91).

## **Palvelupolku**

Palvelumuotoilussa palvelupolun kuvausta käytetään havainnollistamaan asiakkaan kokemusta palvelukokonaisuudesta. Palvelupolku on havainnollistettu kuviossa yhdeksän. Palvelutuokiot ovat asiakkaan ja palveluntarjoajien välisiä vuorovaikutuksellisia kohtaamisia, missä palvelutuotanto muodostuu. Asiakkaan näkökulmasta palvelutuokio on yksittäinen vaihe kokemastaan palvelusta. Palvelupolku syntyy siis useista peräkkäisistä palvelutuokioista, jotka muodostavat palvelukokonaisuuden. Palvelupolun avulla voidaan myös suunnitella palveluita tunnistamalla asiakkuuden kehityskäari ja siihen liittyvät tarpeet. Jokainen palvelutuokio koostuu kontaktipisteistä. Kontak-

tipisteet voivat olla ympäristöjä, esineitä, toimintamalleja tai ihmisiä, joiden kautta asiakkaat kokevat ja aistivat (näkö, kuulo, maku, haju, tunto) palvelun. (Moritz 2005, 149.)



Kuvio 9. Palvelupolku (Koivistio 2007, 66–68; Moritz 2005, 149)

Palvelun tuottaminen tapahtuu erilaisissa ympäristöissä ja ne voivat olla fyysisiä (kuten liikehuoneistot) tai virtuaalisia (kuten internet). Esineet sijoittuvat tiloihin sekä ympäristöön ja niiden tarkoitus on synnyttää vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä (kuten itsepalveluautomaatit, hinnastot, tuote-esitteet). Toimintamallit määrittävät palvelun tuotantotavan ja ne voidaan eritellä tarkasti yksityiskohdilla myöten. (Esimerkiksi tapa, jolla asiakasta tervehditään.) Ihmisiä tarvitaan palvelun tuottamiseen ja palvelun käyttämiseen. Palvelu muotoutuu näiden toimijoiden välisestä monimutkaisesta vuorovaikutuksesta. Hyvin suunniteltujen ja tunnistettujen kontaktipisteiden kautta asiakas saa kokea jokaisen palvelutuokion kokonaisvaltaisesti sekä tarpeiden ja odotusten mukaisena. (Koivisto 2007, 66–68)



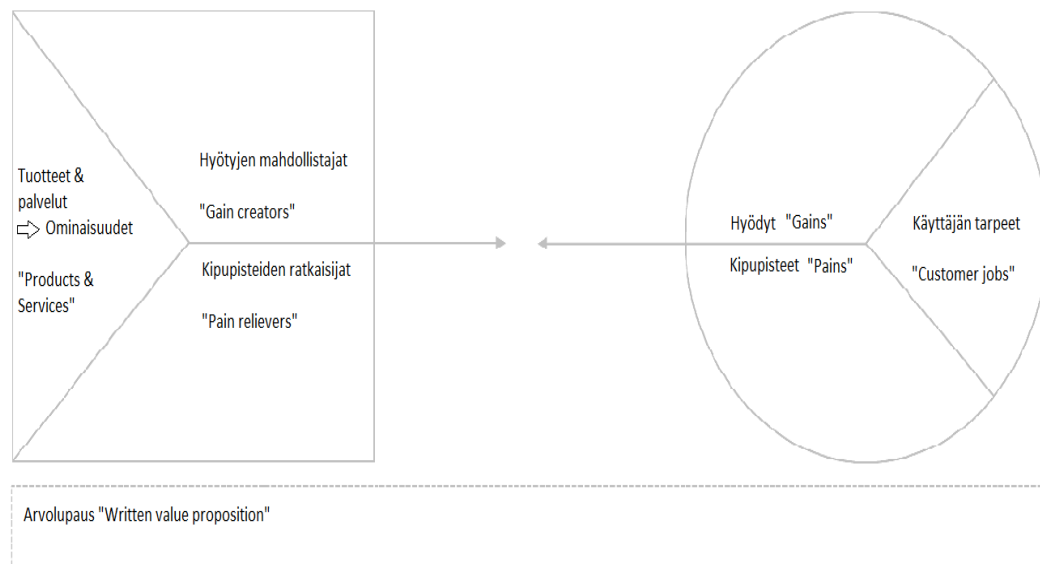
## Kokemuspolku

Kokemuspolku tai kokemuskartta kuvaa asiakkaan kohtaamiset ja koko yrityksen toiminnan asiakkaan näkökulmasta. Kokemuspolku alkaa asiakkaan sitouttamisella, jonka jälkeen tulee palvelutapahtuma ja sen käyttäminen sekä kokemuksien jakaminen toisille. Lopuksi asiakas arvioi käyttämänsä palvelua. Aikajana alkaa aloituspisteestä, jonka jälkeen tarkistetaan mitä asiakas tekee missäkin vaiheessa. Kokemuspolku on kuvaus toiminnoista, mitä asiakas tekee eri vaiheessa ja millä toiminnolla hän siirtyy seuraavaan vaiheeseen. (Richardson 2010.)

Kokemuspolussa mietitään asiakkaan motivaation lähteitä, mitkä tekijät saavat asiakkaan siirtymään seuraavaan vaiheeseen ja mitä tunteita asiakas kokee. Lisäksi kokemuskarttaan kuvataan asiakkaan kysymykset tai epävarmuustekijät, mitkä saavat asiakkaan mahdollisesti epäröimään seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Kokemuspolulla voi olla esteitä, kuten vaikeat prosessit tai toimeenpano, jotka estävät asiakkaan siirtymisen kokemuspolulla eteenpäin kokonaan. (Richardson 2010.)

## Value Proposition Canvas - arvolupauksen suunnittelun väline

Value Proposition Canvas on kehitetty arvolupauksien suunnitteluun. Sen tavoitteena on löytää paras mahdollinen kombinaatio, jossa ymmärretään käyttäjän tarpeet (jobs), hyödyt (gains) ja kipupisteet (pains) sekä kuvataan, miten organisaatio tarjoaa arvoa käyttäjälle (value proposition). Tuotteet tai palvelut (products & services) tuotetaan vastaamaan asiakkaan tarpeeseen ja palvelun ominaisuudet, hyötyjen mahdollistajat (gain creators) ja kipupisteiden ratkaisut (pain relievers) määritellään mahdollisimman tarkasti. (Pokorná, Pilar, Balcarová, & Sergeeva 2015, 125.) Value Proposition Canvasia havainnollistava malli on esitetty kuviossa kymmenen.



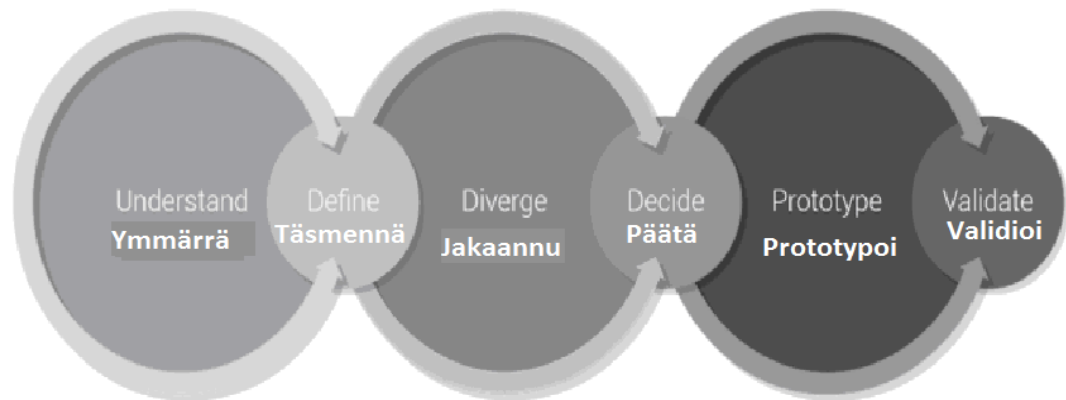
Kuvio 10. Value proposition canvas (Pokorná, Pilar, Balcarová, & Sergeeva 2015, 125 mukaillen)

Kun käyttäjien tarpeet, hyödyt ja kipupisteet on tunnistettu, voidaan selvittää organisaation kyky vastata asiakkaan tarpeisiin. Mitä tarjotaan kipupisteiden ratkaisuksi ja mitkä tekijät mahdollistavat tarpeisiin vastaamisen. Kun pohditaan palvelua, täytyy miettiä sen haluttuja ominaisuuksia mahdollisimman tarkasti. Vain aitoihin tarpeisiin vastaamalla, organisaatio voi tuottaa asiakkaalle arvoa. Kun arvolupaus on kirjoitettu konkreettisesti ylös, on arvon tuottaminen helpompaa. (Pokorná, Pilar, Balcarová, & Sergeeva 2015, 125.)

## Muotoilulähtöinen ajattelu

Muotoilujattelu on toistuvaan suunnitteluprosessiin perustuva toimintatapa, joka koostuu menetelmistä, kognitiivisista prosesseista sekä ajatusmaailmasta. Muotoilulähtöisen ajattelun toimintatavat painottavat asioiden huomiointia kokonaisvaltaisesti, yhteistyötä käyttäjien ja eri alojen edustajien kanssa, nopeita kokeiluja ja oppimista tekemisen kautta sekä visuaalisuutta. Muotoilujatteluun avulla etsitään ratkaisuja

organisaation ja liiketoimintamallien kehittämiseksi. (Matveinen 2011, 33.) Muotoilulähtöistä voidaan hyödyntää myös palveluiden kehittämisessä. Muotoilulähtöisen ajattelun kehittämismalli on esitetty kuviossa 11. (Direkova 2015.)



Kuvio 11. Muotoilulähtöisen ajattelun kehitysmalli (Direkova 2015)

Kehittämismalli sisältää kuusi askelta, jotka ovat

1. Ymmärrä: Mitkä ovat käyttäjän ja liiketoiminnan tarpeet sekä mahdolliset teknologiat?
2. Täsmennä: mitä tavoitellaan ja miten?
3. Jakaannu: Miten saavutetaan mahdollisimman montaa ideaa kokeiltavaksi?
4. Päätä: Valitse paras idea
5. Prototypoi: Luo prototyyppi ja testaa ideaa käyttäjillä
6. Validioi: Testaa ideaa käyttäjillä, omistajilla ja toteutuksesta vastaavilla (Direkova 2015.)

Luonteeltaan muotoilulähtöisen ajattelun kehittämisen vaiheet ovat hyvin samantyyppiset kun aiemmin kuvatut palvelumuotoilun vaiheet. Muotoilulähtöisen ajattelun kehittämismallia hyödynnetään usein esimerkiksi palvelun ominaisuuksia suunniteltaessa muutamia päiviä kestävässä työpajoissa, kun taas palvelun kokonaisvaltainen muotoilu on enemmän aikaa vievä prosessi. (Nissinen 2016.)

### 3.5 Rekrytoinnin ja palvelumuotoilun yhteenveto

Taulukkoon kaksi on koottu yhteen rekrytoinnin sekä palvelun ja palvelumuotoilun keskeisiä ja yhteisiä käsitteitä. Sekä rekrytointi että palvelu ovat käsitteinä melko abstrakteja ja vaikeasti määriteltävissä. Grönroosin (2000, 53) määritelmä palvelusta sopii monelta osalta myös rekrytointiin. Työnhakijan kokemus rekrytointiprosessista on hyvin samanlainen, kun asiakkaan kokemus palveluprosessista. Työnhakijan näkökulmasta tarkasteltuna rekrytointi- ja palvelupolulla on paljon yhteisiä tekijöitä.

Taulukko 2. Rekrytoinnin sekä palvelun ja palvelumuotoilun käsitteistöä

<b>Rekrytointi / henkilöstöhankinta</b>	Pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsema henkilöstö (Markkanen 2002,5; Kauhainen 2012).	<b>Palvelu</b>	Sarja aineettomia tekoja, jotka kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti vuorovaikutuksessa palveluntuottajan ja asiakkaan välillä erityisesti asiakkaan hyväksi (Grönroos 2000, 53).
<b>Työnantajakuva</b>	Tarkoittaa, millaisena työpaikkana yritys näytetään työntekijöille (sisäinen työnantajakuva) ja työnhakijoille sekä muille sidosryhmille (ulkoinen työnantajakuva) (Valvisto 2005, 22). Syntyy yrityksessä vallitsevasta (todellinen identiteetti), optimaalisesta (ihanteellinen identiteetti), kommunikoinnista (viestitty identiteetti) ja tavoittelemasta (toivottu identiteetti) mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensovittamisesta (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 41; Balmer & Soenen 1999, 82).	<b>Palvelumuotoilu</b>	Palveluiden systemaattista suunnittelua ja innovointia muotoilu- ja käyttäjälähtöisillä menetelmillä, joilla pyritään varmistamaan, että palveluiden rajapinnat ovat asiakkaan näkökulmasta hyödyllisiä ja haluttuja, sekä tarjoajan näkökulmasta tehokkaita ja erottuvia (Koivisto 2007, 64; Tuulaniemi 2011, 9; Mager 2007, 355).
<b>Rekrytointiprosessi / -polku</b>	Etenee vaiheittain ja saa alkunsa työvoiman tarpeesta. Prosessiin kuuluu suunnittelu-, toteutus-,	<b>Palvelupolku</b>	Visuaalinen kuvaus asiakkaan eri aistein kokemasta palvelusta, Etenee vaiheittain, esi-

	päätöksenteko- ja seurantavaihe. Päätyy ratkaisun onnistumisen arviointiin. (Markkanen 2002, 9; Ontronen 2005, 223.)		merkiksi aikajanan muodossa. Muodostuu palvelutuokioista, joissa palvelutuotanto tapahtuu sekä kontaktipisteistä, joita ovat muun muassa ihmiset, esineet, toimintamallit ja asiointikanavat (Tuulaniemi 2011, 78; Koivisto 2007, 66).
<b>Hakijakokemus</b>	Kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka ihminen osakokemuksien kautta rekrytointiprosessista muodostaa, ja johon yksilön ennako-odotukset, historia, arvot ja asenteet vaikuttavat. (Mustonen 2012, 108; YSA mukaillen).	<b>Palvelukokemus</b>	Kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka ihminen osakokemuksien kautta palvelusta muodostaa, ja johon yksilön ennako-odotukset, historia, arvot ja asenteet vaikuttavat. (Mustonen 2012, 108; YSA mukaillen).
<b>Vetovoimainen työympäristö ja sen arviointi</b>	Subjektiiivinen kokemus, johon vaikuttaa muun muassa työntekijän koulutus, kokemus, ikä, kulttuuri ja elämäntilanne (Manka 2011, 76). Voidaan arvioida esimerkiksi työolosuhteiden, johtamisen, työyhteisön ja itse työn sisällön mukaan (Kehusmaa 2011, 121).	<b>Palvelun laatu ja laadun arviointi</b>	Asiakkaan kokemaa palvelun kykyä täyttää sille kohdistetut odotukset (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 32). Voidaan mitata esimerkiksi teknisestä, toiminnallisesta ja vuorovaikutuksen näkökulmasta (Komppula & Boxer 2002, 43). Arvioitava elementtejä voi SERVQUAL-mallin mukaan olla luotettavuus, palveluhalukkuus, empatia, vakuuttavuus ja fyysiset puitteet (Zeithaml ym. 2006, 117).

## 4 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

### 4.1 OP Ryhmä finanssialan toimijana

Pankkien keskeisin tehtävä on tasapainottaa kotitalouksien ja yritysten taloutta vastaanottamalla talletuksia ja myöntämällä luottoja: joko säästämällä tai lainaamalla rahavaroja osapuolelta toiselle. Lisäksi pankit hoitavat asiakkaidensa maksuliikennettä, raha- ja valuuttamarkkinakauppaa, allokoivat riskejä ja tarjoavat neuvonta-, sijoitus- ja varallisuudenhoitopalveluita. Suomessa toimii liikepankkien, osuuspankkien ja säästöpankkien lisäksi ulkomaisten luottolaitosten sivukonttoreita ja tytäryhtiöitä sekä investointipankkeja. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 10–11.)

Rahoitustoimintaa ja sijoittamista sääteleviä lakeja, asetuksia ja normeja on runsaasti. Lisäksi jokaisella pankkityypillä (osuuspankki, säästöpankki ja liikepankki) on oma erillislainsäädäntönsä. Laki luottolaitostoiminnasta on pankkien toimintaa sääntelevä keskeisin laki. Sijoitustoimintaa säädellään muun muassa omalla arvopaperimarkkinalailla. Pankkitoimintaa säädellään ja valvotaan myös kansainvälisesti ja EU:n tasolla. Finanssivalvonta valvoo Suomessa toimivien pankkien toimimista lakien ja määräysten mukaan sekä pankkien vakavaraisuuden säilymistä hyvällä tasolla. (Kontkanen 2011, 24, 37–39.)

OP Ryhmän muodostavat noin 180 itsenäisesti toimivaa osuuspankkia sekä niiden omistama OP osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Ryhmän liiketoiminta jakautuu kolmeen alueeseen: pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Pankkitoiminnan osuus tuloksesta on noin puolet (58 %), vahinkovakuutuksen osuus 23 prosenttia ja varallisuudenhoidon osuus viidennes (19 %). Tällä hetkellä ryhmällä on noin 1,5 miljoonaa omistaja-asiakasta, jotka yhdessä omistavat osuuspankit. OP:n perustehtävä on edistää asiakasomistajien, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (OP Vuosi 2015.)

OP on johtava finanssiryhmä ja alan suurin työnantaja Suomessa. OP Ryhmän tavoitteena on pysyä sellaisena myös jatkossa – olla finanssi- ja vakuutusalan paras työnan-

taja (OP Ryhmä työnantajana.) Vuonna 2015 OP Ryhmässä työskenteli noin 12000 finanssialan ammattilaista. Heistä alle 30-vuotiaita oli noin joka kymmenes (13 %). Henkilöstöstä 30–39 -vuotiaita oli 28 prosenttia, 40–49 -vuotiaita viidennes (20 %) ja suurin osa (39 %) yli 49-vuotiaita. Kontkasen (2011, 60) mukaan tietotekniikka ja asiakkaiden itsepalvelun lisääntyminen ovat vähentäneet pankeissa ennen kaikkea rutiininomaista ja suoritusluontoista työtä. Tulevaisuudessa vaatimukset kasvavat – pankkialan tehtävien menestyksekkäs hoito edellyttää sekä syvällistä erityisosaamista, että laaja-alaista palvelu- ja myyntitaitojen hallintaa. (Kontkanen 2011, 60.)

OP Ryhmä on haluttu työnantaja. Vuonna 2015 Universumin työnantajakuivatutkimuksissa OP oli kaupallisten opiskelijoiden ja alan korkeakoulutettujen ammattilaisten keskuudessa kuudenneksi mieluisin työnantaja. OP Ryhmän työnantajakuivatyötä on tehty eri kohderyhmien parissa muun muassa osallistumalla erilaisiin tapahtumiin ja rekrytointimessuille sekä järjestämällä Talent-tapahtumia ja opiskelijavierailuja. Monimuotoisen oppilaitosyhteistyön lisäksi OP Ryhmässä on panostettu sosiaalisen median mahdollisuuksiin. Päämääränä on, että henkilöstö keskittää osaamisen OP Ryhmään ja siitä palkitaan monin eri tavoin. OP Ryhmä panostaa sisäisessä toiminnassaan henkilöstönsä työhyvinvointiin, johtamisen kehittämiseen, osaamiseen ja palkitsemiseen. Koko työuran kestäväällä osaamisen kehittämisellä halutaan luoda menestystekijä, jolla varmistetaan tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (OP Vuosi 2015.) OP Ryhmässä on vastattu muuttuvan toimintaympäristön ja digitalisaation tuomiin haasteisiin esimerkiksi nostamalla palvelumuotoilu yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi ja kehittämistyössä käytetyksi menetelmäksi. Perinteisesti palvelumuotoilulla kehitetään asiakaan palvelukokemusta asiakkaan näkökulmasta ja heidän kanssa. (Mitä on palvelumuotoilu OPssa?.)

## 4.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja testata palvelumuotoilusta tuttujen menetelmien soveltuvuutta rekrytoinnin kehittämisessä. Palvelumuotoilua on käytetty perinteisten palveluiden käyttäjäkeskeisessä kehittämisessä Suomessa laajem-

min noin kymmenen vuotta, mutta näkökulma sisäisten palveluiden ja erityisesti rekrytoinnin kehittämiseen on uusi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

1. Miten palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämisessä?

Jotta esisijaiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, täytyy ensin ymmärtää

2. Minkälainen on OP Ryhmän rekrytointiprosessin nykytila? sekä
3. Minkälaisena työnhakija kokee OP Ryhmän työnantajakuvan ja rekrytointiprosessin laadun?

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on arvioida, miten palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämiseen. Tutkimusongelmaa lähestytään laadullisen tutkimuksen menetelmin. OP Ryhmän rekrytointipalvelun käyttäjäksi nähdään rekrytointia tekevät esimiehet sekä rekrytoitavat henkilöt. Jotta tutkimuskysymykseen voidaan vastata, tutkimuksessa selvitetään ensin OP Ryhmän rekrytointiprosessin nykytila sekä rekrytointiprosessin ja sen laadun kokeminen työnhakijan näkökulmasta.

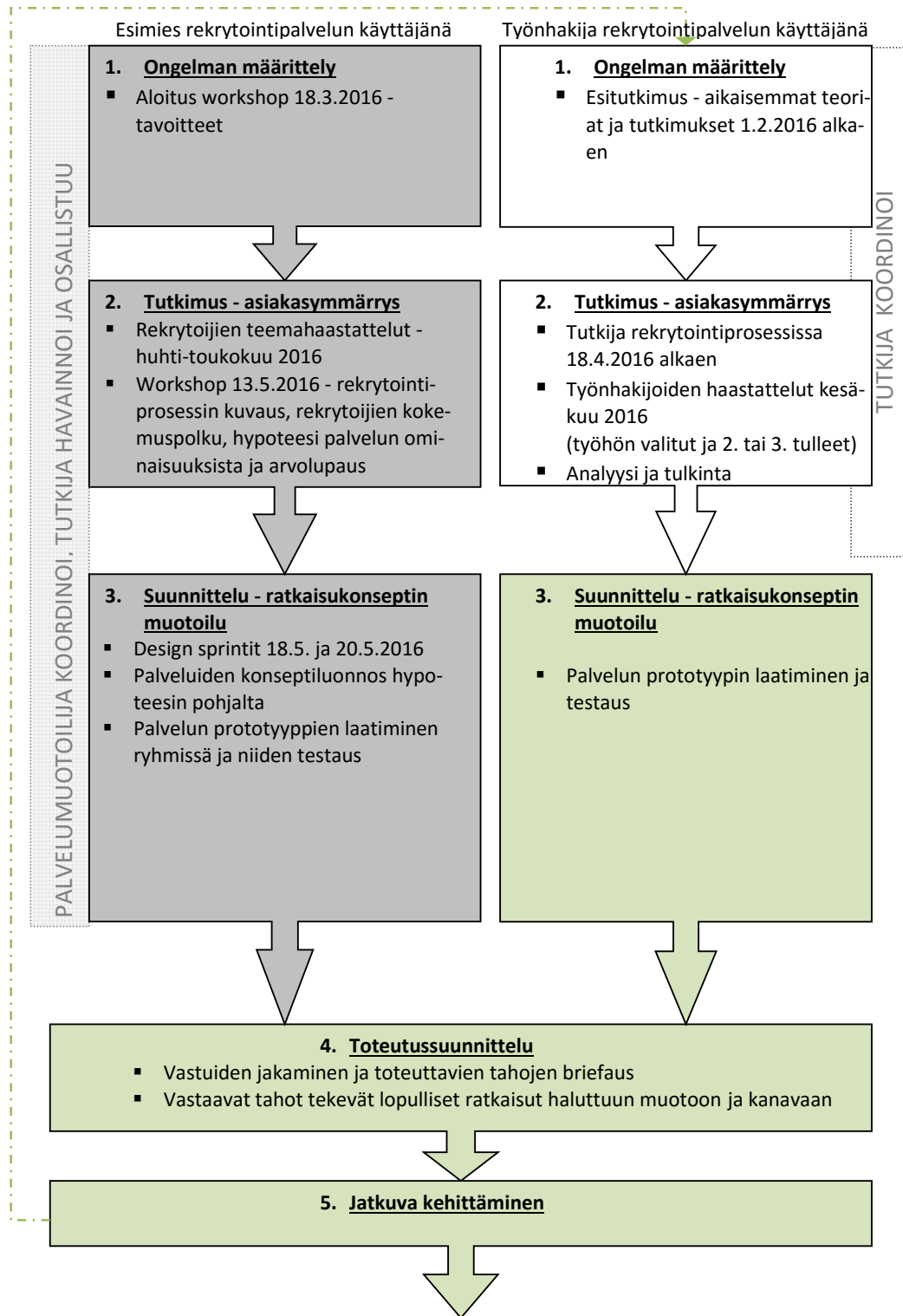
Rekrytoinnin nykytilan selvittämisessä pyritään tunnistamaan ja esittämään rekrytointipolun elementit ja kontaktipisteet eri käyttäjien näkökulmat huomioiden. Seuraavassa vaiheessa pureudutaan syvemmin rekrytoitavan hakijakokemukseen. Minkälaisena työnantajana OP Ryhmää pidetään ja miten laadukkaasti rekrytointia työnhakijan mielestä toteutetaan. Tässä vaiheessa selvitetään mitkä tekijät vaikuttavat työpaikan valintaan, mistä työnhakijan rekrytointikokemus muodostuu, mitä haasteita rekrytointiin koetaan liittyvän ja miten rekrytointikokemuksesta saataisiin entistä parempi. Tutkimuksen avulla lisätään ymmärrystä tekijöistä, joilla on merkitystä rekrytointiin johtavassa valintapäätöksessä sekä työnhakijan, että rekrytoijan näkökulmasta. Rekrytointiprosessin nykytilan selventämisessä ja rekrytointiprosessin kehitystyössä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä.



### 4.3 Tutkimuksen vaiheet ja menetelmät

Hyvä tutkimusaihe ei tavallisesti ole ensimmäinen tutkijalle mieleen juolahtanut aihe, vaan lopullinen aihe syntyy moinen neuvotteluiden ja pohdintojen jälkeen (Eriksson & Kovalainen 2008, 26). Myös tässä tutkimuksessa tutkimusaiheen valinta muodostui tutkijalle vähitellen tutkijan oman kiinnostuskohteen, henkilöstöjohtamisen, ja OP Ryhmän kehittämistarpeen mukaan. Loppuvuonna 2015 tutkija osallistui Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman tradenomin ylemmän ammattikorkeakoulu-tutkinnon ”innovaatiot ja kehittäminen” -opintojaksolle, missä tutustuttiin palvelumuotoilun menetelmiin innovoinnin ja yritysten toimintojen kehittämisen apuna. Opintojakson jälkeen tutkijalle muodostui ajatus yhdistää palvelumuotoilu ja rekrytointi tutkimusmielessä. Aiheen tarkempi rajaaminen ja valinta aloitettiin aihepiiriin perehtymisellä helmikuussa 2016. Aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen muotoiltiin alustavat tutkimuskysymykset, joita tarkennettiin tutkimuksen edetessä.

Opinnäytetyön vaiheet on esitetty kuviossa 12. Tutkimus koostuu kahdesta eri osasta. Opinnäytetyön ensimmäisen osan tavoitteena on tutkia, miten palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämiseen. Tämä osa on havainnollistettu opinnäytetyön vaiheita esittävässä kuviossa 12 harmaan sävyllä. Rekrytointipalvelun käyttäjäksi ajatellaan rekrytointia tekevät esimiehet sekä työnhakijat. Kehittämistyötä toteuttavat OP Ryhmän rekrytointipalvelut sekä tuote- ja palvelukehitys -yksiköt palvelumuotoilijoiden johdolla. Tutkijan rooli on ensisijaisesti havainnoida kehitysprojektia, tunnistaa käytetyt palvelumuotoilun työkalut ja arvioida palvelumuotoilun menetelmien käyttöä sekä toissijaisesti osallistua kehittämistyöhön. Palvelumuotoilijoiden näkökulma kehittämistyössä on rekrytoijan, eli esimiehen näkökulma.



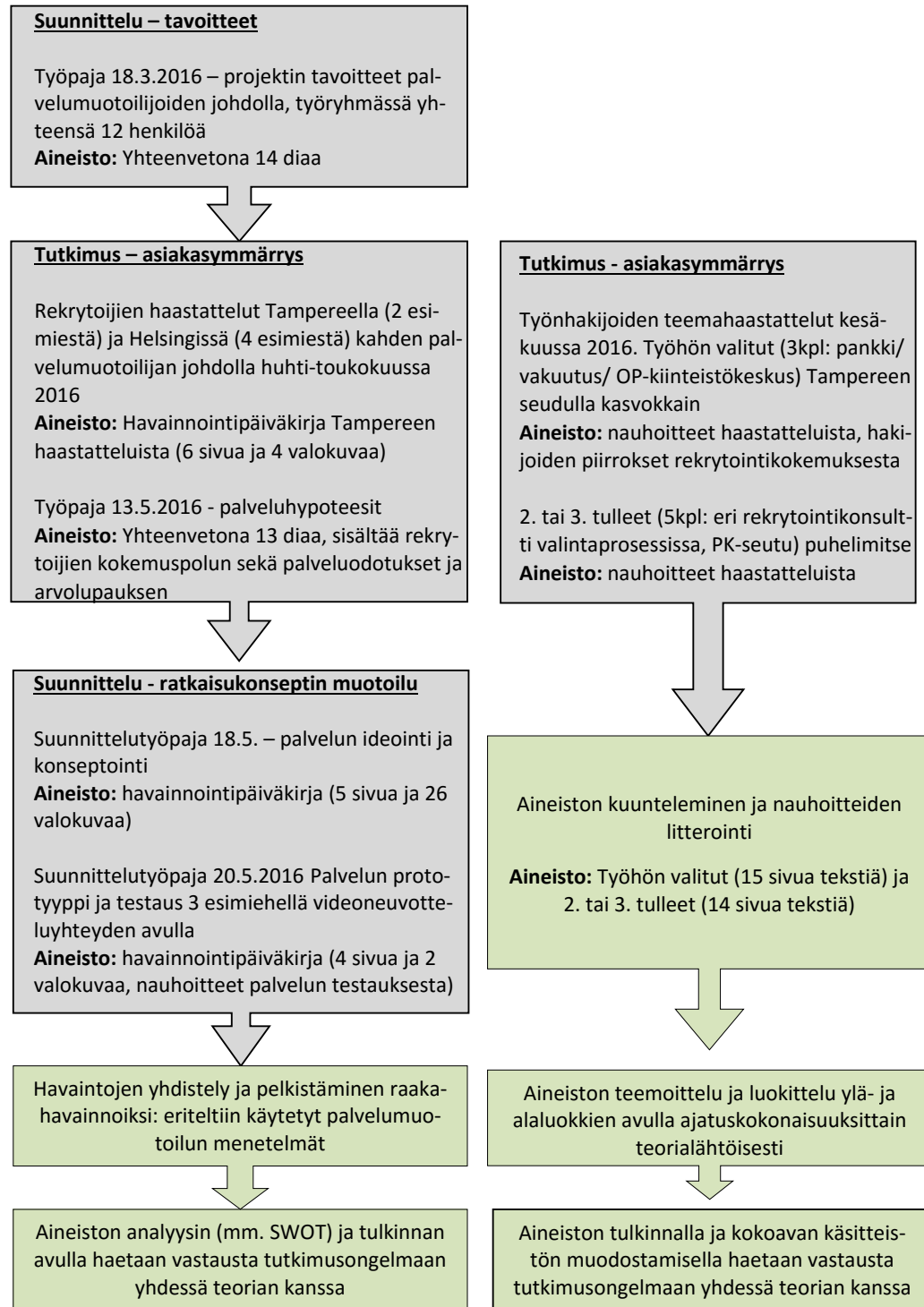
Kuvio 12. Tutkimuksen vaiheet, toteutus ja aikataulu

Opinnäytetyön toisen osan tavoitteena on kartoittaa OP Ryhmän rekrytointiprosessin nykytila ja rekrytointikokemus työnhakijan näkökulmasta. Tämä tutkimuksen osa on esitetty kuviossa 12 valkoisella värillä, ja se täydentää koko OP Ryhmän rekrytointin kehittämistyötä. Opinnäytetyön tämä osa on rajattu keskittymään palvelumuotoilun kahteen ensimmäiseen vaiheeseen: 1.) ongelman määrittely ja 2.) tutkimus, eli asiakasymmärryksen kerääminen. Tutkija antaa myös ehdotuksia kolmanteen, eli suunnitteluvaiheeseen, jossa muotoillaan ratkaisukonseptia. Konkreettisen palveluntuotantoon, lanseeraukseen ja jatkuvaan kehitystyöhön liittyvät asiat tutkija antaa OP Ryhmän rekrytointipalveluiden toteutuksesta vastaavien tahojen ratkaistavaksi. Nämä osat ovat opinnäytetyön vaiheita esittävässä kuviossa havainnollistettu vihreällä värillä.

#### **4.4 Aineiston keruu ja analysointi**

Opinnäytetyön aineisto kerättiin havainnoimalla palvelumuotoilijoiden työskentelyä rekrytointin kehitysprojektissa, haastattelemalla OP Ryhmän työnhakijoita ja rekrytoituja henkilöitä sekä rekrytointipalvelun kehittämistyön työpajoissa muodostetusta lisämateriaaleista. Pääasiallisena aineistona tutkimuksessa käytettiin tutkijan pitämää havainnointipäiväkirjaa ja tähän liitettyjä valokuvia sekä työnhakijoiden haastatteluista kirjalliseen muotoon muutettua aineistoa. Aineiston muodostamisessa käytettiin Microsoft Wordia, johon tekstit kirjoitettiin käyttämällä ”Calibri”-fontin kokoa 11 ja riviväliä yksi.

Aineiston kerääminen ja analysoinnin vaiheet on selvennetty kuviossa 13. Harmaalla sävyllä on esitetty aineiston keräämiseen liittyvät vaiheet ja vihreä väri kuvastaa aineiston käsittelyä ja analyysin etenemistä.



Kuvio 13. Aineiston keruu ja analysointi

Vilkan (2006, 36) mukaan havainnointi (observation) on tietoisesti valittuna tärkeä tutkimusmetodi – ilman havaintojen tekemistä, kokoamista, erittelyä, yhdistelyä ja

tulkitsemista ei ole tutkimustakaan. Havainnointi oli luonteeltaan osallistuvaa, eli tutkija osallistui rekrytointiprosessin kehittämistyöhön yhdessä palvelumuotoilijoiden kanssa ja heidän ehdoillaan (mts. 44). Eskolan ja Suorannan (1998, 100) mukaan osallistuva havainnointi poikkeaa arkielämän tarkkailusta neljällä eri tavalla:

1. Havainnoija toimii itselle oudossa ympäristössä,
2. Yhteisön jäsenet keskittyvät työtehtäviin ja tutkija havainnointiin,
3. Tutkija havainnoi ja tallettaa tiedot systemaattisesti sekä
4. Tutkijalla on tietoa ja taitoa havainnoinnin toteuttamiseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkija on OP Ryhmän asiakaspalvelutyössä, mutta rekrytointipalveluista tai tuote- ja palvelukehityksestä tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta. Tutkija piti ennalta sovitusta aikajaksosta päiväkirjaa ja valokuvasi havainnointi-tilanteita ja niissä syntyneitä tuotoksia. Tutkija oli myös ennen havainnointia perehtynyt havainnoinnista esitettyyn kirjallisuuteen. Tutkija ei tehnyt tarkkaa rajausta, mihin havainnoissaan kiinnittää huomiota, koska tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta palvelumuotoilun menetelmien käytöstä käytännössä. Ennen havainnoinnin aloittamista, tutkija oli kuitenkin tutustunut jonkun verran palvelumuotoilun teorioihin. Havainnoinnissa tutkija oli päättänyt kiinnittää ensisijaisesti huomiota siihen, mitä menetelmiä ja työkaluja palvelumuotoilijat rekrytoinnin kehittämisessä käyttävät ja miten niiden käytössä onnistutaan.

Tutkija kirjoitti havainnointipäiväkirjaan palvelumuotoilijoiden toimintaan sekä rekrytointipalvelun kehittämiseen liittyviä havaintoja. Valokuvat sisälsivät yleistä työpajatyöskentelyä, kuvauksia toimintaohjeista ja työpajoissa tehdyistä tuotoksista. Havainnoinnista saatu aineisto käsiteltiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa havaintoja pelkistettiin, eli yhdistettiin ja ryhmiteltiin. Havaintojen yhdistäminen tuotti raakahavaintoja, jotka olivat hyödyllisiä myös tulkinnan tuottamisessa. (Vilka 2006, 81–83, 86.) Havainnoista poimittiin käytetyt palvelumuotoilun työkalut sekä palvelumuotoilun vaiheisiin ”ongelman määrittely”, ”asiakasymmärryksen kerääminen” sekä ”palvelun suunnittelu” liittyvät asiat. Toisessa vaiheessa haettiin vastausta tutkimusongelmiin, eli tulkittiin palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen käyttöä yhdessä teorian avulla. Käytettyjen palvelumuotoilun menetelmien vahvuudet, heik-

koudet, mahdollisuudet ja uhat kerättiin yhteen SWOT -analyysin avulla, joka on esitetty luvussa 6.3 taulukossa neljä.

Työnhakijan näkökulmaa tutkittiin haastattelemalla työnhakijoita teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että tällä menetelmällä voidaan tutkia kaikkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja elämysmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Tässä tutkimuksessa käsiteltiin teemoja työ ja työnantajakuva, rekrytointipolku tai -prosessi, rekrytointikokemuksen laatu sekä rekrytoinnin tulevaisuus. Liitteessä kaksi on esitetty tutkijan käyttämä runko haastattelun teemoista ja mahdollisia kysymyksiä teemoihin liittyen.

Haastatteluilla haluttiin selvittää hakijoiden rekrytointikokemuksia ja -polkuja. Henkilökohtaiseen haastatteluun kutsuttiin kolme OP Ryhmässä työskentelevää henkilöä. Haastateltavat olivat pankki-, vakuutus- ja kiinteistönvälitysaloilta. Tutkija sai listauksen vuonna 2016 aloittaneista OP Ryhmän ulkopuolelta tulleista henkilöistä, joiden joukosta tutkija valitsi haastateltavat henkilöt. Tärkein kriteeri oli, että haastateltavat olivat eri toimialoilta (pankki / vakuutus / kiinteistönvälitys) ja Pirkanmaalta, lähellä tutkijan asuinpaikkaa, jotta henkilökohtainen haastattelu oli mahdollinen. Yksi haastateltavista oli määräaikaissa työsuhhteessa oleva kesätyöntekijä. Toinen haastateltu oli vakituissa työsuhhteessa oleva asiantuntija, joka tuotti myös sisäisiä palveluita. Kolmas haastateltavista oli vakituissa työsuhhteessa ja asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö. Kaikki rekrytoinnit oli tehnyt eri esimies ja eri OP Ryhmän toimipaikka. Toimipaikat olivat myös erikokoisia. Tutkija ei tuntenut entuudestaan haastateltavia tai heidän edustamiaan toimipaikkoja.

Henkilökohtaisten haastatteluiden lisäksi toteutettiin viisi puhelinhaastattelua henkilöille, jotka olivat jääneet toiseksi tai kolmanneksi rekrytointiprosessissa. Puhelinhaastateltavat eivät siis olleet työsuhhteessa OP Ryhmän kanssa. Nämä haastateltavat olivat hakeneet asiantuntija- ja päällikkötason tehtäviin pääkaupunkiseudulle. Tutkija sai käyttöönsä OP Ryhmän rekrytointiyhteistyökumppanilta kaksitoista henkilöä, jotka olivat kaikki hakeneet OP Ryhmään kolmen viime kuukauden aikana. Tutkija valitsi viisi haastateltavaa siten, että kaikki olivat olleet mukana eri rekrytointikonsultin ha-

kuprosessissa. Toiseksi tai kolmanneksi jääneille työnhakijoille käytettiin samaa teemahaastattelu-runkoa, mutta heidän kanssa ei luonnollisesti keskusteltu työso-  
pimuksesta tai työn aloittamiseen liittyvistä asioista. Rekrytointikokemuksia työnhakijan näkökulmasta kartoitettiin siis yhteensä kahdeksalta eri henkilöltä. Kaikki haastattelut tallennettiin ja kirjoitettiin auki sanalliseen muotoon, eli litteroitiin. Tämän jälkeen tutkija perehtyi aineiston sisältöön tarkemmin lukemalla haastatteluita ja kuuntelemalla nauhoitteita uudelleen varmistaen, että haastateltavien sanoma oli kirjattu oikein.

Aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysillä, joka sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen. Anttilan (2005, 292) mukaan sen avulla voidaan tulkita tutkimusaineistoa suhteessa kontekstiin. Analyysi toteutettiin pääosin teoriaohjaavan sisällön analyysin avulla. Analyysivaiheessa teoria toimii analyysin apuna, mutta ensimmäinen analyysivaihe toteutetaan aineiston avulla. Tuomen ja Sarajärven (2009, 96–97) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä aineistolähtöisyys ja teoreettinen viitekehys vuorottelevat, kun tutkija pyrkii yhdistelemään aineistoa ja teoriaa yhteen. Aineiston analyysissä käytettiin osittain myös teorialähtöistä sisällön analyysia. Tuomen ja Sarajärven (2009, 116) mukaan teorialähtöisessä sisällön analyysissä aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen. Tarkoituksena ei ole tiedon testaaminen, vaan teorian vaikutus voi olla tunnistettavissa uusien ajatusten luomisessa (mts. 96–97). Onnistuakseen, sisällön analyysin tulee olla objektiivista, systemaattista sekä tähdätä ilmiön kattavaan kuvaukseen ja ymmärtämiseen. (Anttila, 2005, 292–293.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 112) mukaan ennen analyysin aloittamista tulee määrittää analyysiyksikkö, joka tässä tutkimuksessa oli haastateltavan ajatuskokonaisuus. Tutkija luokitteli ja tiivistä litteroitua aineistoa haastateltavien ajatuskokonaisuuksittain Excel-taulukoksi teemojen mukaan. Teemat olivat ”OP Ryhmän työnantajakuva ja työ”, ”rekrytointipolku”, ”rekrytoinnin laatu” sekä ”rekrytoinnin tulevaisuus”. Ensimmäisestä teemasta muodostettiin alaluokat ”OP Ryhmä työnantajana” sekä ”haki-  
jan odotukset ja kokemukset työstä”. OP Ryhmän työnhakijoiden kokemuksia peilattiin Kehusmaan (2011, 121) teoriaan, jonka mukaan hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö rakentuu yrityksen tarjoamista kunnon olosuhteista, reilusta johtamisesta, mielekkästä ja sujuvasta työstä sekä tukea antavasta työyhteisöstä.

Toisena teemana tutkija analysoi OP Ryhmän työnhakijan rekrytointipolkua. Haastateltavien rekrytointipolkuun liittyvät kokemukset ryhmiteltiin rekrytointiprosessin (vertaa kuvio neljä) ja aineiston mukaisesti seuraaviin alaluokkiin: ”työnhaku ja haku-kanava”, ”työpaikkailmoitus”, ”hakemuksen jättäminen”, ”haastatteluun valmistautuminen”, ”haastattelutilanne”, ”muu henkilöarviointi”, ”valintapäätös”, ”työsopimus” sekä ”työssä aloittaminen ja perehdytys”. Rekrytointipolkua tarkasteltiin havaintopäiväkirjan pohjalta myös esimies-näkökulmasta.

Kolmas teema käsitteli hakijan laatukokemusta rekrytoinnista alaluokkien ”luotettavuus”, ”palveluhalukkuus”, ”empatia”, ”vakuuttavuus” ja ”ympäristö” kautta. Aineiston analyysissä tutkija yhdisti luokkia rekrytoinnin teknisen-, toiminnallisen ja vuorovaikutuksellisen laadun alle. Analyysissä sovellettiin myös kvantifiointia, eli ajatuskonaisuuksien laskemista, tarkentamaan esimerkiksi työnhakijoiden laatukokemusta ja tärkeänä pitämiä asioita. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mielestä on hyvä, että tutkija tekee laadullisessakin tutkimuksessa jonkinlaisia laskelmia edes itseään varten, vaikkei varsinaisessa raportissa esittäisikään frekvenssejä. Kvantifioinnin avulla saadaan analyysiin lisää luotettavuutta ja vähennetään olettamuksien määrää. Taulukko kolme luvussa 5.3 on havainnollistava esimerkki rekrytoinnin laatukokemuksen analysoinnin etenemisessä ja kvantifioinnin hyödyntämisestä tutkimuksessa.

Analyysivaiheessa on tärkeää erotella aineistosta ne seikat, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Teemoittelemalla aineistoa, tutkimuksessa rajattiin samalla pois tutkimuksen kannalta epäoleellisia asioita. Viimeinen teema sisälsi haastateltavien ajatuksia rekrytoinnin tulevaisuuden näkymistä. Tämä teema ei suoraan tukenut tutkimuskysymyksiä, joten sen analysointi jätettiin vähemmälle huomiolle. Teeman ”rekrytoinnin tulevaisuus” tulkitseminen antoi kuitenkin lisävahvistusta aiemmille teemoille ja tarjosi tutkijalle ajatuksia OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämiseen.



## 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tavallisesti käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti kautta. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus ja sen tulokset ovat toistettavissa samankaltaisena. Validiteetin arviointi tarkoittaa, että tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Koska reliabiliteetti ja validiteetti -käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen parissa, ei niiden käyttö vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita kovinkaan hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 87) mukaan tutkimuksen luotettavuutta heikentää tutkittavien rajallinen määrä. Aineiston koosta on syytä keskustella, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa ratkaisevaa ei ole aineiston määrä vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys (mts. 88). Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole hakea tilastollisia yleistyskiä, myös tässä tutkimuksessa keskityttiin määrän sijaan suuntaan ja laatuun. Asiakaskokemuksia rekrytoinnista selvitettiin niistä parhaiten tietäviltä: paljon rekrytointeja tekeviltä esimiehiltä, uusilta OP Ryhmän työntekijöiltä ja henkilöiltä, jotka eivät olleet tulleet valituksi työtehtävään. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, että haastateltavat olivat olleet itse rekrytointiprosessissa mukana vasta vähän aikaa sitten, joten rekrytointikokemus oli tuoreessa muistissa. Monipuolista näkemystä saatiin, koska haastateltavat olivat eri OP Ryhmän liiketoiminta-alueilla (pankkitoiminta, vakuutuspalvelut, kiinteistönvälitys), sekä toimivat eri tehtävissä ja toimipaikoissa. Jokaisella haastateltavalla oli myös ollut eri esimies ja rekrytointikonsultti vastaamassa rekrytoinnista.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pyrkiä parantamaan myös triangulaation avulla. Tällöin tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tietolähteitä, teorioita ja metodeja. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 142–143.) Tässä tutkimuksessa aineiston keräämisessä eri menetelmien käyttö (havainnointi, haastattelu, työpajoissa tuotettu materiaali) täydentävät toisiaan. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa ja tutkimuksessa on hyödynnetty monipuolisesti erilaisia tietolähteitä.

Anttilan (2005, 200) mukaan haastatteluja aineiston keruun menetelmänä voidaan kritisoida muun muassa siitä, ettei voida olla varmoja, kuinka ympäristö vaikuttaa haastateltavaan ja kuinka totuudenmukaisesti haastateltava puhuu. Tutkija pyrki lisäämään haastatteluiden luotettavuutta tekemällä testihaastattelun finanssialan kollegalleen, jonka jälkeen haastattelurunkoon tehtiin pieniä muutoksia. Tutkija myös valmistautui haastatteluihin sopimalla rauhallisen paikan ja haastatteluajan etukäteen, myös puhelinhaastatteluissa. Tutkija pyrki olemaan haastattelussa empaattisen neutraali keskustelija, joka antoi haastateltaville tilaa ennalta suunnitelluista teemoista. Haastatteluiden nauhoittaminen lisäsi luotettavuutta, koska tutkija kykeni keskittymään muistiinpanojen sijaan haastateltavan kuunteluun ja esittämään tarvittaessa lisäkysymyksiä aihepiireistä.

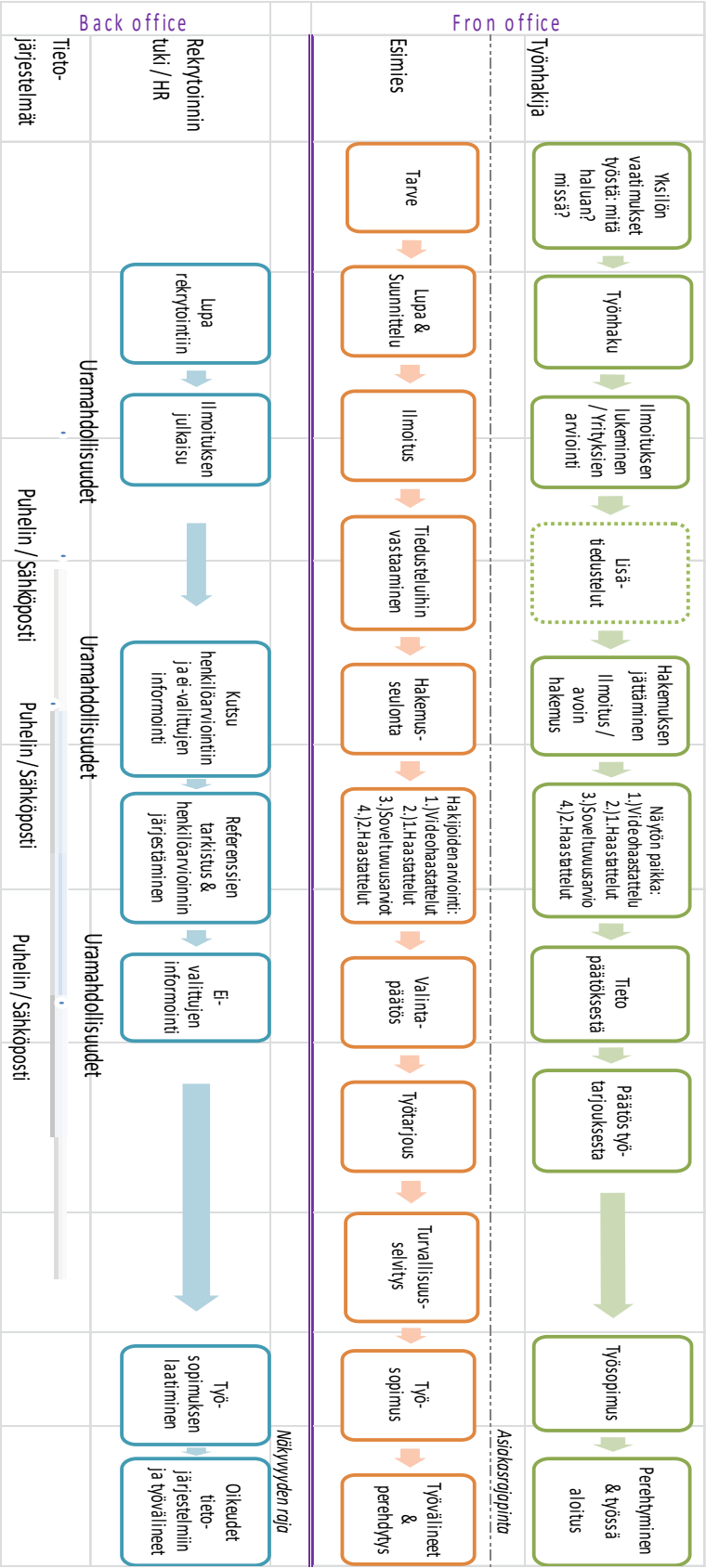
Aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa pitää säilyttää avoin mieli ja välttää ennakkoodotuksia tai hypoteesien tekemistä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 142). Anttilan (2005, 276) mukaan on kuitenkin harhaanjohtavaa väittää, ettei tutkijan aikaisemmat kokemukset ja elämänhistoria vaikuttaisi tutkimukseen ja aineiston tulkintaan. Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta työntekijänä OP Ryhmän rekrytointipalveluista, palvelumuotoilusta tai tuote- ja palvelukehityksestä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 142) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa sillä, että tutkija raportoi tekemäänsä tutkimusta yksityiskohtaisesti. Koska tutkija on itse OP Ryhmän asiakaspalvelutyössä, on yksityiskohtainen raportointi luotettavuuden näkökulmasta erityisen tärkeää. Aineiston tarkalla litteroinnilla on ehkäisty, ettei aineistosta suljettu pois haastateltavien ajatuksia. Ajatuskokonaisuuksien keräämisessä aineistoa luettiin ja kuunneltiin useaan kertaan. Havainnoinnissa pyrittiin kiinnittämään huomiota tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin. Koko tutkimuksen aineiston keräämisessä, analyysissa ja tulkinnassa kiinnitettiin erityishuomiota mahdollisimman objektiiviseen ja tarkkaan toteuttamiseen. Tutkija on pyrkinyt raportoimaan tutkimuksen eri vaiheet ja vaiheisiin liittyvät valinnat mahdollisimman selkeästi ja perustellusti.

## 5 OP Ryhmän rekrytinnin nykytila ja laatu

### 5.1 Rekrytointiprosessin nykytila: service blueprint -kuvaus

OP Ryhmän rekrytointiprosessin nykytila päädyttiin kuvaamaan Service blueprint -mallin avulla sen moniulotteisuuden ja sovellettavuuden ansiosta. Service blueprint -malli voidaan rakentaa kuuden vaiheen avulla. Aluksi määritellään tarkkaan prosessi, joka halutaan kuvata. Seuraavaksi valitaan asiakas tai asiakassegmentti, kenen näkökulma prosessissa huomioidaan. Kolmannessa vaiheessa aloitetaan itse prosessin kuvaaminen. Ensimmäinen prosessikuvaus laaditaan valitun asiakkaan näkökulmasta. Neljännessä vaiheessa kuvataan palveluntuottajan työntekijöiden näkyvät ja näkymättömät toiminnot. Viidennessä vaiheessa yhteydenotto- ja tukitoiminnot yhdistetään toisiinsa. Mikäli tehdyt toiminnot eivät suoraan tai epäsuoraan vaikuta asiakkaaseen tai tukipalveluun, tulee miettiä niiden tärkeyttä ja tarkoitusta. Viimeisessä vaiheessa kuvioon lisätään todisteet, eli ne asiat, jotka asiakas näkee ja vastaanottaa jokaisessa asiakaskontaktivaiheessa. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 273–276; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 159–162.)

OP Ryhmän rekrytinnin Service blueprint -mallin rakentamisessa on hyödynnetty haastatteluissa esiin tulleita kuvauksia OP Ryhmän työnhakijoiden ja esimiesten rekrytointipoluista ja sen alaluokista. Service blueprint -malli OP Ryhmän rekrytointiprosessista on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. OP Ryhmän rekrytointiprosessi service blueprint -mallina

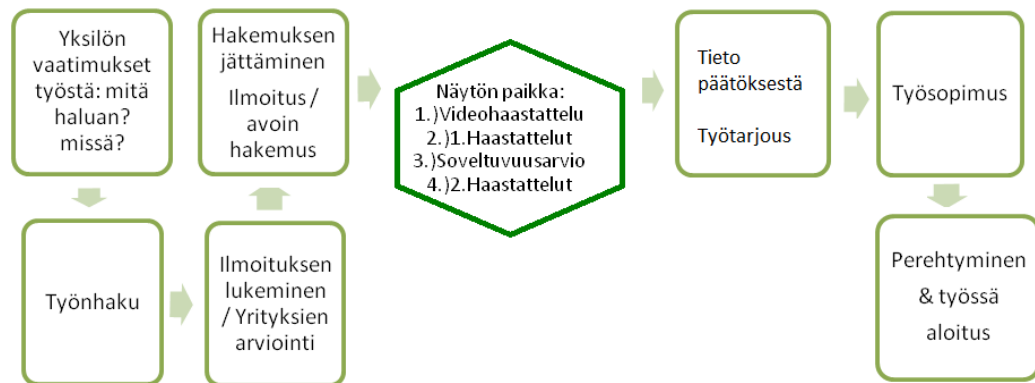
Liike-elämästä sovellettuna, OP Ryhmän rekrytoinnin kuvauksessa työnhakija esittyy asiakkaana ja esimies palvelun tarjoajana (asiakaspalvelija / myyjä). Esimiehen ja työnhakijan välille muodostuu asiakasrajapinta. Kolmannella ”radalla” ovat työnhakijalle näkymättömät osat: rekrytoinnin tuki- ja henkilöstöosaston toimet. Neljännelle ”radalle” on kuvauksessa esitetty käytettävät työvälineet: puhelin ja sähköposti sekä OP Ryhmän rekrytoinnissa käyttämä kanava: Rekrypolku. Service blueprint -kuvaus on esitetty ennen kaikkea työnhakijan näkökulmasta. Hyvin hoidetussa rekrytointiprosessissa tukitoimet eivät juuri näy asiakkaalle (näkyvyyden raja), koska toimiesaan asiakas ei kiinnitä niihin juuri huomiota. Tietojärjestelmät näkyvät työnhakijalle vain hänen oman käyttönsä kannalta. Jos esimiehen, henkilöstöosaston ja tietojärjestelmien yhteistyön saumattomuus epäonnistuu, on sillä suuri vaikutus hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan.

Mallin rakentamisessa hyödynnettiin haastatteluita esimiesten ja työnhakijoiden rekrytointikokemuksista OP Ryhmässä. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei tavallisesti pyritä yleistykseen, on rekrytointiprosessin mallintamisessa tehty jonkin verran yleistyksiä. Rekrytointiprosessin kuvaukseen haluttiin kuvata tavanomaisin OP Ryhmässä toteutettu rekrytointi. Tällä hetkellä Osuuspankit ja esimiehet saavat itsenäisesti vaikuttaa, missä vaiheessa mahdollisesti käyttävät ryhmän ulkoistettua rekrytointipalvelua. Toiset esimiehet haluavat tehdä kaikki rekrytoinnin vaiheet itse, kun taas toiset haluavat käyttää henkilövalinnassa apunaan mahdollisimman pitkälle vietyjä hakija-arviointeja ja rekrytointikonsultin apua. Myös hakijoiden arviointi vaihtelee esimerkiksi hakijamäärän ja tehtävän mukaan. Haastatteluiden perusteella myöskään työnhakijan rekrytointipolku ei ole aina samanlainen. Usea työnhakija oli esimerkiksi hakenut OP Ryhmässä ensimmäisen kerran eri työtehtävään, mihin lopulta oli työllistynyt.

## 5.2 Työnhakijan rekrytointipolku ja kriittiset pisteet

Sovellettaessa palvelupolkua henkilöstöhankinnan tarpeisiin voidaan rekrytointiprosessi kuvata rekrytointipolun tapaan. Kuviossa 15 on esitetty palvelupolku OP Ryh-

män työnhakijan näkökulmasta. Työnhakijan rekrytointipolku syntyy siis kahdeksasta peräkkäisestä rekrytointiin liittyvistä tuokioista, jotka muodostavat rekrytoinnin kokonaisuuden. Kun asiakas arvioi saamaansa palvelua, työnhakija arvioi vastaavasti kokemuksiaan rekrytointiin vaikuttavista ympäristöstä, esineistä, toimintamalleista ja ihmisistä rekrytoinnin joka vaiheessa. Rekrytointipolku on rakennettu työnhakijoiden haastatteluissa esille tulleiden luokkien avulla. Aineiston analyysissä luokkia on yhdistelty, minkä seurauksena rekrytointipolun tuokiot on muodostettu.



Kuvio 15. OP Ryhmän työnhakijan rekrytointipolku

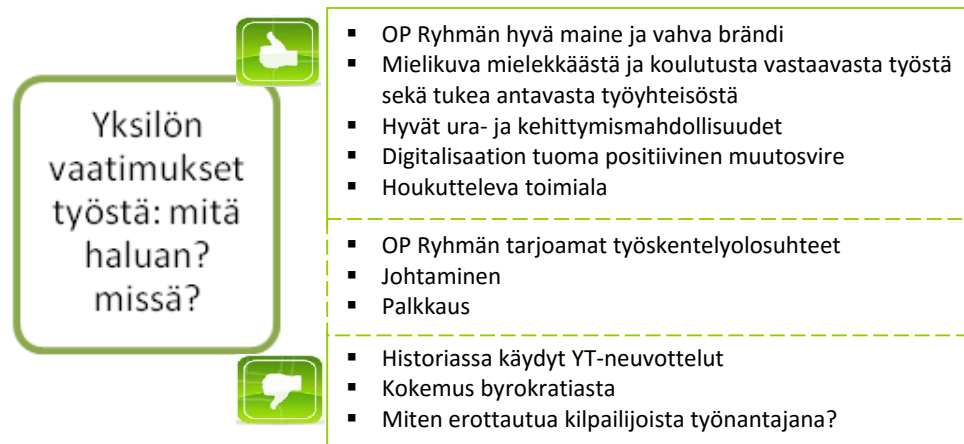
OP Ryhmään hakeneiden henkilöiden näkökulmasta rekrytointiprosessi alkaa tavallisesti pohdinnasta, minkälaista työpaikkaa hakee. Seuraavaksi työnhakija etsii eri kanavia hyödyntäen joko vapaita avoimia työpaikkoja tai häntä kiinnostavia toimipaikkoja, joihin voisi olla yhteydessä. Potentiaalisia työnantajia arvioidaan työpaikkailmoituksen, yritysten internetsivujen sekä omien ja lähipiirin mielikuvien varassa. Työnhakija ilmaisee kiinnostuksena työpaikkaan joko vastaamalla tiettyyn työpaikkailmoitukseen tai lähettämällä avoimen hakemuksen yritykseen. Mikäli hakija pääsee seuraavaan vaiheeseen, koittaa hänelle näytön paikka työnantajan arvioidessa hakijan kykyjä ja ominaisuuksia eri tavoin. OP Ryhmässä arvioinnissa käytetään perinteisten haastatteluiden lisäksi videohaastatteluita ja soveltuvuustestejä. Henkilöarvioinnin jälkeen hakija saa tiedon henkilövalinnasta ja mahdollisen työtarjouksen.

Työtarjouksen hyväksymisen jälkeen tehdään työsopimus kirjallisesti. Työssä aloitus alkaa perehtymisellä työhön, työympäristöön ja työsuhteeseen liittyviin asioihin.

Seuraavaksi raportissa on kuvattu työnhakijan rekrytointipolku vaihe vaiheelta palvelupolun palvelutuokioiden tapaan. Rekrytointipolussa esitetään myös, minkälaisena työnhakija kokee OP Ryhmän työnantajakuva ja rekrytoinnin. Rekrytointiprosessiin liittyvät tuokiot havainnollistetaan kuvioilla, joissa on tiivistetysti esitetty tuokion tärkeimmät asiat ja työnhakijoiden kokemukset. Kuvioissa havainnollistetaan peukalolla ylöspäin työnhakijan positiiviseksi kokemia asioita ja peukalolla alaspäin tuokion kriittisiä pisteitä tai negatiivisia kokemuksia. Niiden välissä esiintyy osa-alue, johon on kerätty seikkoja, jotka työnhakijat kokevat melko neutraalisti. Rekrytointituokioita havainnollistavissa kuvioissa esitetään siis työnhakijoiden ajatuksia ja kokemuksia, joita on tulkittu haastatteluissa esiin tulleiden asioiden perusteella.

### Työnhakijan odotukset ja OP Ryhmän työnantajakuva

Työnhakija aloittaa rekrytointiprosessin pohtimalla, mitä työtä haluaisi tehdä ja minkälaisessa työyhteisössä haluaisi työskennellä. Kuvioon 16 on koottu yhteen OP Ryhmän työnhakijoiden mielikuvia siitä, minkälaisia mahdollisuuksia OP Ryhmä työnantajana tarjoaa ja mitkä seikat vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen.



Kuvio 16. Työnhakijoiden mielikuvia OP Ryhmästä työnantajana

Tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että OP Ryhmällä on hyvä työnantajakuva. Haastateltavien mukaan OP Ryhmällä on näkyvä brändi ja hyvä maine. Haastatelluista kaikki vastaajat mainitsivat, että työnantajakuvaan vaikuttavat paljon hyvät asiakaskokemukset pankki- ja vakuutuspuolella. Juutin ja Vuorelan (2015, 142) mukaan hyvä sisäinen työnantajakuva on edellytys positiivisesti koetulle ulkoiselle työnantajakuvalle. Tutkimuksen aineisto vahvistaa tätä käsitystä, sillä haastatelluista puolet kertoi, että oli kuullut OP Ryhmässä töissä olevilta sukulaisilta tai ystäviltä kehuja OP Ryhmästä työnantajana. Kysyttäessä, mikä on saanut hakemaan OP Ryhmään töihin, erään haastatellun vastaus kuului:

*Mua houkutti OP ryhmän hyvä maine, niin ku ryhmänä. Pankki- ja vakuutuspuolen asiakkaana oon kuullut pelkkää hyvää teistä. Ja sitten tietysti taustalla tässä on myös se, että mulla on kavereita töissä samassa yrityksessä.*

Työnantajakuvan kannalta negatiivisia asioita tuli esille vain vähän. Yksi vastaaja mainitsi OP ryhmässä vähän aikaa sitten käydyt YT-neuvottelut, jotka *OPllakin oli jossain vaiheessa aika isot*. Toisaalta tätä ei pidetty kovin tärkeänä, sillä *yleinen tunnelma taitaa olla, että nykyään ei ole kovin montaa firmaa, missä niitä ei olisi ollut*. Toinen vastaaja koki, että OP Ryhmä on hieman byrokraattinen, sillä kaikki asiat eivät henkilöidy samalla tavalla kuin pienemmissä yrityksissä. Luttrellin ja McLeanin (2013) tutkimuksessa nuoret odottavat organisaatorakenteilta ketteryyttä ja luovaa johtamista. Ketteryys ja luovuus ovat ehkä helpommin toteutettavissa OP Ryhmää pienemmissä organisaatioissa. Vastaaja oli tottunut itse työskentelemään pienemmässä yrityksessä, jossa arvioi *asioiden hoituvan vähän jouhevammin ja henkilökohtaisemmin*.

Kehusmaan (2011, 121) mukaan hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö rakentuu yrityksen tarjoamista kunnon olosuhteista, reilusta johtamisesta, mielekkästä ja sujuvasta työstä sekä tukea antavasta työyhteisöstä. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella vastaajien ylivoimaisesti suurin motiivi hakea OP Ryhmään töihin oli mielikuva mielekkästä ja sujuvasta työstä. Työnantaja arvioi työnhakijan ammatillisia valmiuksia ja henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä motivaatiota työtehtävään (Vaahtio 2007, 23–



24; Markkanen 2009, 43–46). Tutkimuksen työnhakijat pitivät omasta mielestään ammatillisten tarpeiden täyttämistä tärkeimpänä. Vastaajille oli tärkeää, että työ vastasi koulutusta ja aiempaa työkokemusta. Lisäksi työnhakijat uskoivat OP Ryhmän tarjoavan hyviä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia uralla. Motivaatiota ruokkii myös monipuolinen ja kiinnostava työ. Tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia myös esimerkiksi Wildenin ja muiden (2010, 64) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan vähemmän aikaa työpaikalla olleita työntekijöitä kiinnostavat eniten hyvät koulutusmahdollisuudet. Työelämässä pidempään olleet arvostavat erityisesti yhteisöllisyyttä ja hyvää työkuultuuria (Mts 64–67.) Yksi työnhakija kommentoi motiiveistaan hakea OP Ryhmään töihin:

*Sellainen kuva on itsellä, että OP Ryhmä tarjoaa työnantajana tosi paljon mahdollisuuksia. Tosi kovan tason ammattilaisia, joiden kanssa pääsisä työskentelemään. Monipuolisuus, kiinnostavat työtehtävät ja tosi paljon uramahdollisuuksia.*

Johtamiseen, työkavereihin ja työskentelyolosuhteisiin liittyvät asiat olivat keskenään lähes yhtä vahvoja vaikuttimia haettavan työpaikan valintaan. OP Ryhmän työskentelyolosuhteista arvostettiin sopivaa työmatkaa, työpaikan turvallisuutta ja varmuutta. Erään vastaajan mukaan turvallisuuden tunnetta lisää se, että OP Ryhmä on uutisoinnin mukaan viime aikoina tehnyt hyvää tulosta. Potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa Wildenin ja muiden (2010, 64) tutkimuksen mukaan palkkaus on yksi tärkeä tekijä työpaikan houkuttelevuuden kannalta. Suomalaiset ovat kuitenkin melko ujoja puhumaan rahasta, sillä henkilökohtaisissa haastatteluissa vain yksi työnhakija otti palkkauksen puheeksi keskusteltaessa työpaikan houkuttelevuudesta.

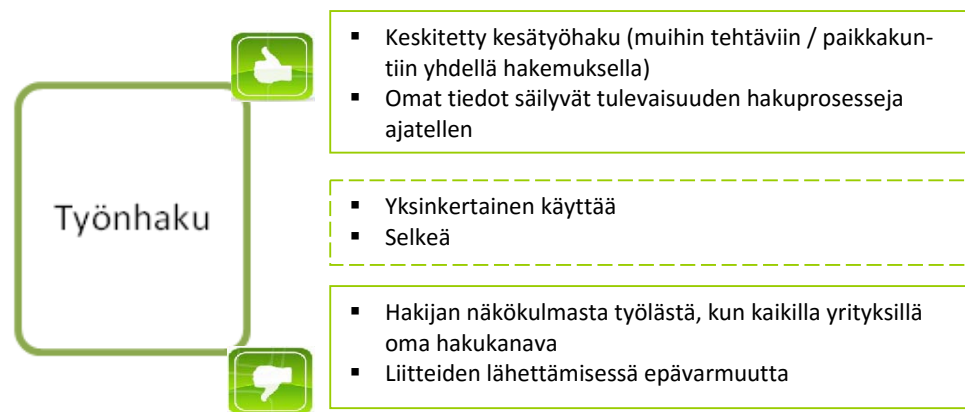
OP Ryhmän työyhteisöä arvioitiin kannustavaksi ja tukea antavaksi – *voi pyytää apua ja sitä saa*. Työkavereiden arvioitiin olevan *tosi kovan tason ammattilaisia*. OP Ryhmässä hiljattain aloittaneet työntekijät kuvasivat työyhteisöä *lämpimäksi ja kotoiseksi* sekä tunsivat olevansa *kaivattu osa tiimiä*. Myös johtaminen koettiin pääosin positiivisesti – *hyvä pomo ja palvelumuotoilun haltuunotto kertoo johdon uudistumishalusta ja nykyaikaisesta lähestymisestä* -kommenttien perusteella. Toisaalta johtoa arvosteltiin, että OP Ryhmä ei ehkä ole *kilpailijoihin verrattuna niin ajan tasalla*

*myynnillisesti*, sillä asiakaskohtaamisissa on iso merkitys myyjien omalla aktiivisuudella. Vastaaja koki, että OP Ryhmän järjestelmät ja toimintamallit eivät välttämättä anna riittävästi tukea myyntiin kilpailijoihin verrattuna.

Itse työn, johtamisen, työkavereiden ja -olosuhteiden lisäksi työnhakupäätökseen vaikuttaa myös toimialaan liittyviä tekijöitä. Niistä merkittävimpana on digitalisaatio, joka kiteytyy työnhakijoiden lauseisiin: *finanssialalla tapahtuu paljon ja toimintamallit muuttuu ja OP:n toimiala laajenee digitalisaation myötä pankki- ja vakuutuspuolen ulkopuolelle*. Tutkimuksen tulosten perusteella työnhakijoilla on halu työskennellä OP Ryhmän lisäksi finanssialalla yleisesti. *Pankkialalla olo näyttää hyvältä CV:ssä ja kiinnostava ala* -kommentit vahvistavat tätä käsitystä. Erään vastaajan mielestä *työ on kaikissa pankeissa melko samanlaista*. Kommentti on hyvä muistutus, että erottautuminen kilpailijoista on haasteellista ja positiivisen työnantajakuvan luominen on pitkäjänteistä työtä.

### **OP Ryhmän rekrytointikanava ”Rekrypolku”**

Kun työnhakija on vakuuttunut työpaikan tarjoamista mahdollisuuksista ja työtehtävien kiinnostavuudesta, on seuraavaksi aika olla yhteydessä yritykseen. Haastatteluiden perusteella OP Ryhmän työntekijät ovat työllistyneet pääosin hakemalla tiettyä työtehtävää ja vastaamalla tiettyyn ilmoitukseen. Työpaikka on mahdollista saada myös niin sanotun avoimen hakemuksen perusteella, eli työnhakija on ilmoittanut kiinnostuksensa työskennellä OP Ryhmässä ilman julkisessa haussa olevaa työpaikkailmoitusta. Tällöin työnhakija oli selvittänyt henkilön, joka vastaa kyseisen toimipisteen rekrytoinneista ja ollut suoraan yhteydessä häneen. OP Ryhmässä on käytössä rekrytointikanava ”Rekrypolku”. Kuvioon 17 on tiivistetty työnhakijoiden kokemuksia OP Ryhmän hakukanavan käytöstä.



Kuvio 17. Työnhakijoiden kokemuksia ”Rekrypolku” hakukanavasta

OP Ryhmän työnhakijat kokivat ”Rekrypolku” -hakukanavan selkeäksi ja yksinkertaiseksi käyttää. Ainoastaan liitteiden (oma vapaa hakemus ja CV) lähettämisen kanssa koettiin pientä epävarmuutta, ja tässä kohtaa toivottiin parempaa mahdollisuutta esikatseluun. Erityistä kiitosta sai keskitetty kesätyöhaku: ”Rekrypolku” -hakukanavan kautta oli mahdollista hakea OP Ryhmän useampaan toimipisteeseen ja työtehtävään yhdellä hakemuksella. Työnhakijat arvostivat, että täytetyt omat tiedot säilyvät hakukanavassa tulevaisuuden rekrytointiprosesseja silmällä pitäen.

OP Ryhmän työnhakijoilta kartoitettiin tässä tutkimuksessa, mitä muita hakukanavia he ovat käyttäneet. Eniten käytössä olivat työvoimatoimiston ”mol.fi”-sivusto sekä ”oikotie.fi” ja ”monster.fi” -palvelut. Skyhood Oy toteutti maaliskuussa 2015 kansallisen kyselytutkimuksen suomalaisten yritysten rekrytoinnista. Kysely oli suunnattu suomalaisten yritysten rekrytoinnista ja HR-asioista päättävälle henkilölle. Kyselyyn oli vastannut yhteensä 301 henkilöä. Kysely oli tehty verkossa, ja siihen pystyi vastaamaan julkisen linkin kautta. Tutkimustulokset saatiin käyttöön sähköpostitse duunitori.fi -sivustolta pyytämällä. Skyhoodin (2015) tutkimuksen perusteella merkityksellisimpiä rekrytointikanavia olivat henkilöstön omat kontaktit, yrityksen internet-sivut sekä TE-palvelut. Sosiaalisen median (LinkedIn, Facebook, Twitter) merkitystä ei Skyhoodin (2015) tutkimuksessa vielä pidetty niin suurena. Myös OP Ryhmän työnhakijoiden keskuudessa työnhakijan omat kontaktit olivat merkittävimmässä asemas-

sa työnhaussa. Lähes kaikissa haastattelussa tuli ilmi, että ensisysäys työnhakuun oli lähtenyt kaverin vinkistä tai suosituksesta hakea työpaikkaa OP Ryhmässä.

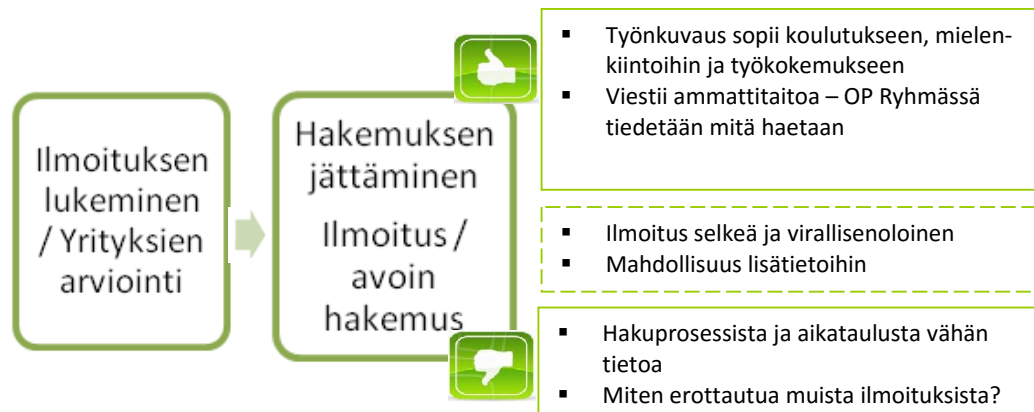
OP Ryhmän työnhakijoiden keskuudessa sosiaalisen median palveluista eniten hyödynnettiin LinkedIn-palvelua. Sallin ja Takatalon (2014, 37) mukaan rekrytointi internetpalveluita ja sosiaalista mediaa hyödyntäen tulee lisääntymään. Myös OP Ryhmän työnhakijat arvioivat, että sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Tämä kävi ilmi työnhakijoiden kommentteista, kun keskusteltiin rekrytoinnin tulevaisuudesta.

*Kyllä somen käyttö rekrytoinnissa kasvaa ja lisääntyy. Aika paljon työntekijät linkittää, että nyt meidän firmassa on tämmöinen paikka auki.*

Mikäli sosiaalisen median eri verkostoja ja eri sähköisiä kanavia osaa hyödyntää, on siitä lähitulevaisuudessa erittäin paljon hyötyä työmarkkinoilla (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 30). OP Ryhmän työnhakijat arvelivat, että jatkossa myös työnantajat ovat vahvemmin esillä sosiaalisessa mediassa.

### **Työpaikkailmoitus ja siihen vastaaminen**

Työnhakijat arvioivat yritystä työnantajana muodostuneiden mielikuvien kautta hakuprosessin joka vaiheessa. Kuvioon 18 on tiivistetty OP Ryhmän työnhakijoiden ajatuksia OP Ryhmän työpaikkailmoituksista.



Kuvio 18. Työnhakijoiden arvioita työpaikkailmoituksesta

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että OP ryhmän julkaisemat työpaikkailmoitukset ovat ammattitaitoisesti laadittuja ja viestivät *pankkimaailman arvokkuutta*. OP Ryhmässä tiedetään, mitä ominaisuuksia työntekijöiltä halutaan. OP ryhmän työnhakijat toivovat, että työnkuvaus vastaa omaa koulutusta, mielenkiintoja ja työkokemusta. On tärkeää, että hakijalle tulee tunne: *juuri tuota työtä haluaisin tehdä*. Nykypäivänä työnhakijat osaavat hyödyntää työnhaussa myös teknologiaa enemmän kuin ennen. Tästä todisteena on esimerkiksi erilaisten hakuvahtien käyttö rekrytointipalveluissa.

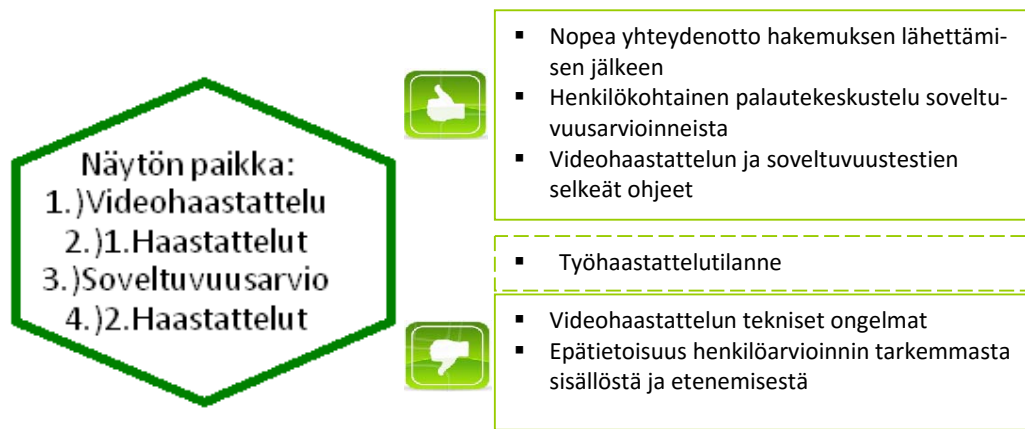
Honkaniemen ja kumppanien (2007, 46) mukaan ilmoituksen laatimisessa on hyvä muistaa, että sen tavoitteena on myydä avoin tehtävä potentiaalisille hakijoille; sen pitää houkutella parhaita kykyjä. OP Ryhmän työnhakijat saivat tutkijan pohtimaan, ratsastetaanko OP Ryhmän työpaikkailmoituksissa liikaa hyvällä työnantajakuvalla ja vahvalla brändillä. Työnhakijoiden kommentit ilmoituksista: *semmoinen perus ja samalla kaavalla tehty* eivät juuri välitä suuria tunteita. Tulevaisuudessa työnantajat tulevat käymään enemmän kilpailua ammattiosaajista, joten myös työpaikkailmoituksien sisältöön olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota.

Haastatteluiden perusteella pieni osa työnhakijoista oli käyttänyt mahdollisuutta tehdä lisätiedusteluja tehtävästä. Mikäli lisätiedusteluja oli tehty, oli esimies vastannut niihin asiallisesti ja hakijaa kannustaen. Osa haastateltavista oli huomannut ilmoituksen vasta lähellä hakuajan umpeutumista ja ilmoituksessa mainittu aika lisä-

tiedusteluihin oli mennyt. Ilmoitukset myös koettiin niin selviksi, että lisätiedusteluille ei ollut tarvetta. OP Ryhmän työnhakijat antoivat kiitosta, että hakemuksen lähettämisen jälkeen he saivat nopeasti vastauksen, että työhakemus on mennyt perille. OP Ryhmän työnhakijoiden kokemusten perusteella ilmoituksissa voisi olla OP Ryhmän ja työtehtävän kuvauksen lisäksi jonkinlaista viestintää koko rekrytointiprosessin etenemisestä. Tämä koettiin tärkeäksi erityisesti silloin, jos yhteydenotto hakujan umpeutumisen jälkeen jostakin syystä venyy tai jos hakija on mukana rekrytointiprosessissa toisaalla.

### Työnhakijan näytön paikka

Hakemuksen lähettämisen jälkeen OP Ryhmän työnhakijat kokivat, että heihin oltiin yleensä melko nopeasti yhteydessä. Osalla työnhakijoista oli sähköiset videohaastattelut ja soveltuvuusarviointitestejä ennen henkilökohtaista haastattelua, toisilla soveltuvuusarviointitestit toteutettiin vasta henkilökohtaisen haastattelun jälkeen. Mahdollisten soveltuvuusarviointitestien tulokset käytiin hakijan kanssa keskustellen läpi henkilökohtaisessa tapaamisessa haastatteluiden jälkeen. Henkilöarvioinnin vaiheita toteutettiin työnhakijoiden kanssa hieman eri järjestyksessä. Työnhakijoiden kokemuksia henkilöarvioinnista on koottu yhteen kuvioon 19.



Kuvio 19 Työnhakijoiden kokemuksia henkilöarvioinnista

Hakijoiden kokemusten perusteella voidaan sanoa, että työnhakijat osaavat odottaa haastattelua arvioinnin välineenä, mutta soveltuvuustestit ja videohaastattelu tuli osalle hakijoista yllätyksenä. Soveltuvuusarvioinnin käyttöä kuitenkin ymmärrettiin, sillä *työnantajan kuuluukin kartoittaa tarkasti hakijakuntaa ja sitä, millainen tämä henkilö työyhteisössä tulisi olemaan*. Kukaan OP Ryhmän työnhakijoista ei ollut oikein pitänyt itse soveltuvuustestien tekemisestä, mutta niistä saatua henkilökohtaista palautetta pidettiin erittäin hyödyllisenä. Ihan kaikki työnhakijat eivät tunnistanee itseänsä soveltuvuustestien tuloksista, mutta testituloksista keskustelua kasvokkain pidettiin tärkeänä. Työnhakijat kokivat, että testituloksien keskustelutilanne oli valmentava ja antoi hakijalle ajattelemisen aihetta. Eräs vastaaja oli kokenut teknisiä ongelmia videohaastattelun laitteiston kanssa ja piti ohjelmistoa hieman keskeneräisenä. Esimerkiksi mikrofoni oli toiminut vain joka toinen kerta ja oton tallentaminen oli kestänyt niin pitkään, että oli jo ehtinyt hieman hätääntyä otoksen onnistumisesta. Videohaastatteluiden ja soveltuvuustestien ohjeita pidettiin selkeinä ja oli myös hyvä, että testeissä sai tehdä harjoitustehtävän ennen varsinaisen tehtävän suorittamista.

Työhaastatteluun hakijat olivat valmistautuneet varaamalla riittävästi aikaa ja pohtimalla mahdollisia haastattelussa esitettäviä kysymyksiä. OP Ryhmän kaikki työnhakijat tunsivat hyvin jo entuudestaan. Työhaastattelutilanne koettiin pääsääntöisesti *rennoksi keskustelutilanteeksi*, jossa esitetyt kysymykset olivat odotuksienmukaisia. Markkasen (2009, 43–46) mukaan työhaastattelussa pyritään selvittämään hakijan ammatillinen kompetenssi, persoonallisuus ja kyvyt soveltaa omaa osaamista, motivaation lähteet sekä työntekijän suhde johtoon ja työkavereihin. Tutkimuksen tuloksien perusteella OP Ryhmän työhaastattelussa kysytään juuri näitä asioita. Erään OP Ryhmän työnhakijan mukaan haastattelussa kysyttiin *mielipiteitä työnantajasta* (suhde johtoon ja työkavereihin), *työstä, työnhakijasta eli minusta sekä minun tuloksista* (ammatillinen kompetenssi, persoonallisuus ja kyvyt soveltaa osaamista) ja *minun olisin tyytyväinen (motivaatio)*.

Haastattelutilanteessa viestitään kahteen suuntaan: työnantaja muodostaa kuvaa ehdokkaasta ja ehdokas arvioi työnantajaa sekä omaa sopivuutta kyseiseen organisaatioon (Honkaniemi ym. 2007, 62). OP Ryhmän työnhakijoiden kokemuksien perus-

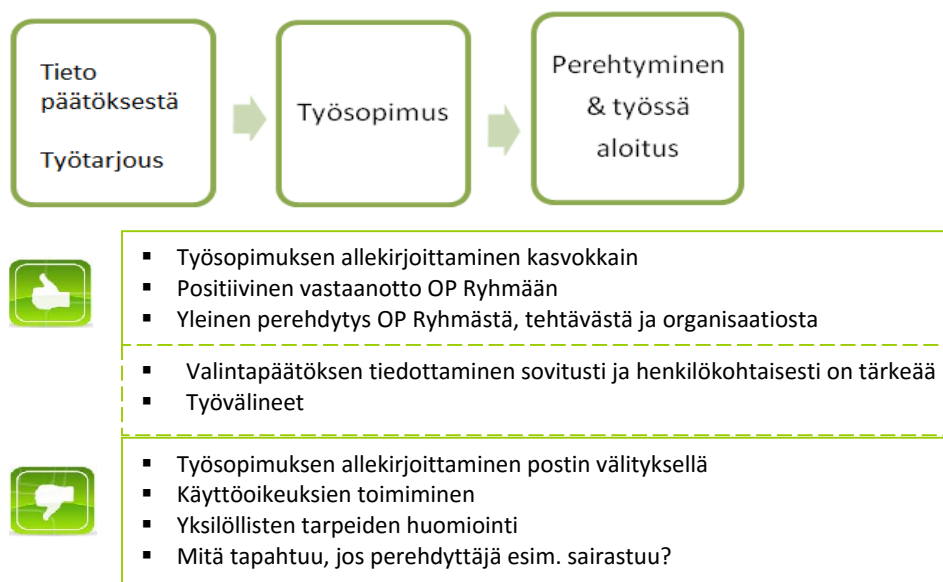
teella on tärkeää, että myös haastattelija on valmistautunut ja koko haastattelutilanne on hyvin valmisteltu. OP Ryhmässä lähes kaikissa haastattelutilanteissa oli useampi haastattelija, joten etukäteen pitää sopia työnjako selväksi. Tutkimuksen tuloksien perusteella työnjako oli toimivaa ja vahvisti työnhakijoiden kuvaa rekrytointin ammattitaitoisuudesta. Tutkijan haastatteluissa tuli esiin yksi negatiivinen hakijakokemus, jossa työnhakija koki, että rekrytoija ei ollut haastatteluun hyvin valmistautunut. Haastattelu oli *sellainen puolen tunnin riipaisu* ja esimies oli aika kiireinen. Hakijalle tuli tunne, että häntä ei hakijana arvostettu ja tämä oli *ehkä valmis rekrytointi*. Työnhakijan arvostava kohtaaminen haastattelussa ja koko rekrytointiprosessissa on erittäin tärkeää positiivisen työnantajamielikuvan kannalta. Positiivinen kokemus saa työnhakijan sitoutumaan työnantajaorganisaation, kun taas negatiivinen kokemus voi hakijan mielessä kuvastaa laajemminkin kyseisen organisaation toimintaa. (Mts. 65.) Työtodistuksien tarkistaminen viesti erään työnhakijan mukaan sitä, että työnhakija otetaan vakavasti.

Sundvikin (2005, 109) mukaan haastatteluun kannattaa varata riittävästi aikaa ja sopiva tila. Yleisesti OP ryhmän työhaastattelut toteutettiin melko neutraaleiksi kuvatuissa neuvotteluhuoneissa ja tilanteita kuvattiin rennoiksi. Negatiivisia mielikuvia syntyi, kun eräs haastattelu toteutettiin *ruokalassa* ja toisessa oli *paljon väkeä pienessä valkoisessa huoneessa ja oli aika kuumakin*. Koska OP Ryhmässä on tavallisesti käytössä useampi haastattelija, olisi järkevää kiinnittää huomiota tilan kokoon suhteessa siellä oleviin ihmisiin. Myös sisustus pitäisi huomioida haastattelun sujuvuuden edistämiseksi niin, että esimerkiksi huoneessa äänien kaikuminen on estetty. Haastattelun alussa voi olla järkevää kertoa, kuinka paljon haastatteluun on varattu aikaa. Kommentit: *Haastattelu kesti tunnin verran ja sitten olisi ollut vielä asiaa. Mutta heidän täytyi lopettaa, koska oli seuraava haastattelu tai Esimies sanoi, että on meno seuraavassa paikassa* kertovat huonosta ajan käytön suunnittelusta. Haastattelijan on kyettävä pitämään langat käsissään ja syytä puuttua haastateltavien mahdolliseen ”rönsyilyyn” ystävällisesti esimerkiksi kertomalla, että pitää aihetta erittäin mielenkiintoisena, mutta on erityisen kiinnostunut toisesta teemasta. (Honkaniemi ym. 2007, 63.)



## Työsopimus ja työssä aloittaminen

OP Ryhmän työnhakijoiden mielestä epätietoisuus ja odottaminen ovat rekrytointiprosessissa tuskallisinta, joten valintapäätös, oli se sitten myönteinen tai kielteinen, on mukava saada mahdollisimman pian henkilöarvioinnin jälkeen. Kuviossa 20 on kerrottu työnhakijoiden kokemuksia valintapäätöksestä tiedottamisesta, työsopimuksen tekemisestä ja työssä aloittamisesta.



Kuvio 20. Työnhakijoiden ajatuksia työn aloittamiseen liittyvissä asioissa

Valintapäätöksen tiedottamisessa mennyt aika oli OP Ryhmän työnhakijoiden kokemuksien perusteella tavallisesti asiallinen. Mikäli haastattelussa keskustellaan mahdollisesta työssä aloitusajankohdasta, on tämä viisasta tehdä varovaisesti. Keskustelun perusteella hakija saattaa muodostaa mielikuvan lupauksesta tulla valituksi työtehtävään, vaikka valintapäätöstä ei ole tehty. OP Ryhmän työnhakijoista kaksi kertoi, että aloitusajankohdasta oli puhuttu jo haastattelussa. Oikeanlainen viestintä on tärkeää: mikäli valintapäätös olisikin ollut negatiivinen, olisi se koettu pettymyksenä.

Vahtion (2007, 129) mukaan erityisesti negatiivisesta valintapäätöksestä tiedottaminen on syytä tehdä itse puhelimitse, jota voidaan keskustella päätöksen taustoista. Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä: kun tiedotus oli toteutettu hyvin, koettiin OP Ryhmän rekrytointiprosessi positiivisena valintapäätöksestä riippumatta. Hakijoilla oli tunne, että *tehtävässä oli toisen tyyppisiä odotuksia hakijalta ja ihan hyvä, etten tullut valituksi*. OP Ryhmän haastatelluista työnhakijoista kolme oli työllistynyt tehtävään, mitä ei ollut alun perin hakenut. Valintapäätöstä annettaessa onkin muistettava tahdikkaus, sillä ehdokas on usein potentiaalinen hakija muuhun tehtävään samassa organisaatiossa (Honkaniemi ym. 2007, 149). Hyvää hakijakokemusta vahvistaa, että valintapäätöksestä tiedottaminen tapahtuu sovitusti. Yksi OP Ryhmän työnhakijoista oli soittanut valintapäätöksen esimieheltä itse, koska esimies ei ollut tiedottanut valintapäätöstä sovittuun ajankohtaan mennessä. Tämän hakijan kokemus koko rekrytointiprosessista oli kaikista työnhakijoista kriittisin. Myöskään viime tippaan tiedottaminen ei ole hakijakokemuksen kannalta mukavaa:

*Mulle oltiin luvattu ilmoittaa perjantaihin mennessä. Mä jännitin koko viikon tosi paljon. Sit perjantaina joskus neljän aikaan tämä konsultti soitti. Musta jo tuntui, että kun näin myöhään soittaa, niin ei muo oo kyllä valittu...*

Hakijan tuntemus osoittautui osittain oikeaksi: työnhakijaa ei valittu kyseiseen työtehtävään, mutta hänelle tehtiin työtarjous toiseen OP Ryhmän tehtävään ilman uutta hakuprosessia. Työtarjouksen hyväksymisen jälkeen OP Ryhmän työnhakijat allekirjoittavat työsopimuksen. Kun työsopimuksen allekirjoittaminen tapahtui kasvotusten, koettiin se *jouhevana* ja hyvin hoidettuna. Työsopimus oli valmiiksi laadittu ja sen sisältö käytiin työntekijän kanssa läpi. Yksi työntekijä oli kirjoittanut työsopimuksen kotona postin välityksellä. Hänen kokemuksen perusteella olisi ollut mukava tavata kasvokkain, jolloin olisi voinut tarkistaa pieniä yksityiskohtia. Hän *ei nyt varsinaisesti kaivannut mitään lisää, mutta tapahtuihan se kaikki vähän sokkona*. Tutkimusaineiston perusteella uudet työntekijät otetaan OP Ryhmään vastaan hyvin ja positiivisesti. Työntekijät kokivat työvälineiden saamisen helpoksi, mutta tarvittavien käyttöoikeuksien saamisen kanssa oli osalla vaikeuksia pitkäänkin. Työntekijät arvioivat

olevansa tuottavassa työssä ja hyödyksi organisaatiolle 1-3 kuukauden päästä työssä aloittamisesta.

Hyvin suunnitellusta perehdytyksestä hyötyy uusi tulokas ja koko organisaatio. Perehdytykseen on sisällyttävä sekä oman työnkuvan kirkastus, että tutustuminen työyhteisön, organisaation ja sen toimintaympäristön toimintatapoihin. (Honkaniemi ym. 2007, 154, 158.) Haastatellut OP Ryhmän tulokkaat kokivat yleensä, että OP Ryhmällä on *iso tukiverkosto* ja *yllättyivät positiivisesti perehdytyksestä*. Perehdyttäminen OP Ryhmään ja työsuhteeseen liittyviin asioihin (työajat, työterveys ym.) ovat hyvällä tasolla. Yksi tiimi oli vasta hiljattain perustettu ja tämän tiimin jäsen koki, että ei ihan saanut tarvitsemaansa tukea. Kun esimies oli eri kaupungissa, tulokas ei päässyt heti kasvokkain keskustelemaan mitä hänen työnkuvaan tarkalleen kuului ja oman työnkuvan kirkastus jäi puutteelliseksi. Kun itseensä kohdistuvat odotukset ovat epäselvät, voi se Honkaniemen ja kumppaneiden (2007, 155) mukaan vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti. Tämä työntekijä rauhoitti mieltään, että toimintatavat selkeytyvät lähitulevaisuudessa ja myös vakituinen työsuhte sekä vertaistuki samaan aikaan aloittaneilta työntekijöiltä olivat turvallisuutta lisääviä tekijöitä. Esimiehen eri kaupungissa olon lisäksi tämän työntekijän perehdytystä työtehtäviin sekoitti perehdyttäjien sairastumiset. Organisaation olisi hyödyllistä pohtia korvaavia perehdytyskäytäntöjä ”varalle” esimerkiksi influenssakauden aikaan.

Toinen OP Ryhmän uusi tulokas toivoi myös yksilöllisempää perehdytystä. Hänen mukaansa *perehdytys oli suunniteltu sellaisille, jotka eivät ole tehneet työtä päiväkään*. Tällä tulokkaalla oli *itsellä kiire päästä tekemään oikeita töitä*, jolloin omasta valinnasta jätti perehdytystä väliin. Huolellinen perehdytys kuitenkin vahvistaisi organisaation toimintatapojen sisäistämistä, vähentäisi myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrää ja sitouttaisi uutta työntekijää organisaatioon (Honkaniemi ym. 2007, 155). Toivottavasti puutteellinen perehdytykseen osallistuminen on korvattu muulla tavoin, sillä se saattaa myöhemmin kostautua esimerkiksi esimiehen ajankäytössä, työyhteisön ilmapiirissä tai näkyä jopa työpaikasta irtisanoutumisena.

### 5.3 OP Ryhmän rekrytointiprosessin laadun kokeminen

Laadun mittaaminen on haasteellista, koska laadun kokeminen on aina yksilöllinen tunne. Zeithamlin ja kumppaneiden (2006, 38) mukaan palvelun laatu syntyy saavutamalla tai jopa ylittämällä odotukset. Samaa ajatusmallia voitaneen soveltaa henkilöiden rekrytointiin. Kun kokemus on hyväksyttävällä tai toivotulla tasolla, on rekrytointikokemus neutraali, eikä tähän juuri kiinnitetä huomiota. Jos kokemus on toivottua tasoa parempi, muodostuu kokemuksesta mieleenpainuva ja positiivinen yllätys. Mikäli rekrytoinnin hyväksyttävä taso alittuu, muodostuu rekrytointikokemuksesta työnhakijan kannalta negatiivinen. (Mts. 85–89.) Työnhakijan rekrytoinnin laatukokemus muodostuu siis odotuksista rekrytoinnin eri vaiheista ja kokemuksista, miten odotuksiin kyetään eri vaiheessa vastaamaan. Rekrytoinnin laatua arvioidessa työnantajan pitää olla Grönroosin (2003, 101) ja Zeithamlin ym. (2006, 38) palvelun laadun kuilumallin (katso kuvio 6) mukaisesti selvillä työnhakijoiden odotuksista suhteessa rekrytointiin sekä pohtia, toteutetaanko rekrytointia työnhakijoiden odotusten mukaisesti ja tukeeko viestintä henkilövalintojen todellista sisältöä ja toteutusta.

Taulukkoon kolme on ryhmitelty OP Ryhmän työnhakijoiden haastatteluissa esiin tulleita ajatuksia rekrytoinnin laadun kokemisesta. Ajatuskokonaisuuksien jälkeen on laskettu, kuinka monta kertaa asiasta mainitaan haastatteluissa suoraan tai kiertoilmauksella. Palvelun laatu voidaan Komppulan ja Boxbergin (2002, 42) sekä Grönroosin (2003, 100) mukaan jakaa kokemukseksi teknisestä, toiminnallisesta ja vuorovaikutuksellisesta toteuttamisesta. Arvioidessa rekrytoinnin laatua tekniseen laatuun on sisällytetty laadun ulottuvuuksista (vertaa taulukko yksi) rekrytoinnin ympäristön, eli fyysisten puitteiden sekä luotettavuuden ja vakuuttavuuden arviointi. Kun mitataan rekrytoinnin toiminnallista laatua, voidaan keskittyä rekrytoinnista vastaavien palveluhaluukkuuden, pätevyyden ja avainhenkilöiden saavutettavuuden arviointiin. Vuorovaikutuslaadun arvioinnissa on kiinnitetty eniten huomiota työnhakijan ymmärtämiseen, viestinnän laatuun ja rekrytoijien kohteliaaseen käyttäytymiseen.

Taulukko 3. OP Ryhmän rekrytoinnin laadun kokeminen (Ylikoski 1999, 126; Grönroos 2000, 70-74; Zeithaml ym. 2006, 117; Komppula & Boxberg 2002, 42 mukaillen)

Tekninen laatu	Arvioinnin kohteena	Ajatuskokonaisuus	Johtopäätökset
<b>Rekrytoinnin ympäristö, fyysiset puitteet</b>	Yrityksen ulkonäkö, rakennukset ja muu rekrytointiympäristö, välineet, henkilökunta ja rekrytointimateriaali	Fyysisillä tiloilla ei niin merkittävää rekrytointipäätökseen III  Millaista ilmapiiriä ihmiset luo ja viestii, on vaikutusta rekrytointiin II  Rekrypolku yksinkertainen käyttää III  En kaivannut mitään kirjallista tukimateriaalia, sain informaation suullisesti III	<i>Ihmiset merkitsevät ympäristöä enemmän rekrytoinnissa</i>
<b>Luotettavuus</b>	Rekrytointi toteutetaan täsmällisesti ja sovitusti	Rekrytointiprosessi oli sujuva III  Tuntui pitkältä, hidas alkuvaihe, valintapäätöstä ei ilmoitettu, kiireinen aikataulu IIII	<i>On tärkeää tehdä (luvatut) asiat odotusten mukaisesti</i>
<b>Vakuuttavuus</b>	Yritys on luotettava, hyvämaineinen, uskottava, rehellinen ja tasa-arvoinen  Rekrytointiprosessi on vaaratonta ja riskitöntä, tietoturva huomioidaan, luottamus yritykseen	OP Ryhmän hyvä maine III  Turvallinen olo (myös esim. hakupapereiden siirron aikana) IIII	<i>OP Ryhmä on uskottava ja turvallinen rekrytoija</i>
<b>Toiminnallinen laatu</b>			
<b>Palveluhalukkuus</b>	Rekrytointi tapahtuu ajallaan, ennakointitaito ja kyky muutostulmiuteen	Pitkä hakemusten käsittely-aika I  Rekrytointiprosessi aloitettu varhain, tarve ennakoitu II  Rekrytointiprosessi tuntui pitkältä (tuli valituksi toiseen tehtävään, kun mihin haki) II	<i>Kyky muutostulmiuteen ja taito viestiä muutoksista parantaisi rekrytointikokemusta</i>  <i>Rekrytointitarve on ennakoitu hyvin OP Ryhmässä</i>
<b>Pätevyys</b>	Rekrytointiin osallistuvien ammattitaito	Rekrytointiprosessissa ja sen osissa huokui ammattitaito IIII  Rekrytoinnin aikataulu oli selvä II  Työhaastattelussa haastattelijoilla oli selvä työnjako II  Tarve oli hyvin selvillä, OP	<i>Ammattitaito (mietitty rekrytointitarve, osaamisvaatimukset, aikataulu, työnjako) rekrytointiprosessissa ja hyvä perehdytys luo onnistunutta rekrytointikokemusta</i>

		tietää mitä hakee II Hyvä perehdytys II Perehdytysvaiheeseen kannattaisi panostaa enemmän I	
<b>Saavutettavuus</b>	Yritys, rekrytoija ja rekrytointiprosessin osat ovat helposti saatavilla, helppo tavoitettavuus	Eri henkilöt haastattelemassa, kun mistä oli puhuttu I  Rekrytoinnista päättävät olivat yhtä aikaa paikalla III	<i>Rekrytoinnista päättävät henkilöt hyvin tavoitettavissa ja mukana arvioinnissa on kokemuksen kannalta tärkeää</i>
<b>Vuorovaikutuslaatu</b>			
<b>Työnhakijan ymmärtäminen</b>	Yritys haluaa tuntea rekrytoitavat ja heidän tarpeensa yksilöllisesti erityisvaatimukset huomioiden	Joustavuus työssä aloittamisessa II  En ole saanut vaikuttaa itse työnkuvaan I  Kun osaaminen lisääntyy, uskon että saa enemmän vaikuttaa työn sisältöön II  Saan vaikuttaa työnkuvaan / toimipisteeseen heti II	<i>Yksilöllisten tarpeiden huomiointi, joustavuus sekä vaikutusmahdollisuudet työhön ja toimipisteeseen lisäävät positiivista tunnetta</i>
<b>Viestintä</b>	Rekrytoitavaa informoidaan ajantasaisesti ja ymmärrettävästi rekrytoitavaa kuunnellen	Olisi toivonut ilmoitusta hakemusten käsittelyajasta / valintapäätöksestä / yleisesti parempaa tiedotusta III  Epäselvä kuva rekrytoinnin vaiheiden etenemisestä IIIII  Sain kaiken haluamani tiedon, tiedotusaika asiallinen III	<i>Selkeä kuva rekrytoinnin vaiheista, etenemisestä ja aikataulusta, oikea-aikainen tiedottaminen on kokemuksen kannalta tärkeää</i>
<b>Kohteliaisuus</b>	Henkilöstö on ystävällistä ja kunnioittaa rekrytoitavaa	Minua kohdeltiin inhimillisesti, hyvin IIIII	<i>Rekrytoijien empatiataito hyvällä tasolla</i>

Kun arvioidaan OP ryhmän rekrytoinnin teknistä laatua, OP Ryhmän maine on hyvä ja yleisesti koko rekrytointiprosessi sujui hyvin. Rekrytoinnissa fyysiset välineet, rekrytointikanava tai paikka ei ole niin merkittävässä asemassa kuin ihmiset – sillä, *millaista ilmapiiriä ihmiset luo ja viestii*, on merkitystä rekrytoinnissa. Oikean hakukanavan valinnalla on merkitystä siinä, että tavoitetaan haluttu kohderyhmä. Kirjallisen viestinnän sijaan viestinnässä arvostettiin enemmän suullisen viestinnän taidokkuutta. Haastatellut työnhakijat pitivät OP Ryhmää erittäin luotettavana, turvallisena ja uskottavana rekrytoijana. Kysyttäessä esimerkiksi kokemuksia tietoturvasta tai hakemusten luottamuksellisuudesta, kaikki työnhakijat aluksi hämmentyivät ja kertoivat,

ettei heillä ollut tullut mieleenkään edes ajatella asiaa. Työnhakijat eivät olleet myöskään kiinnittäneet huomiota esimerkiksi rekrytoinnin tasa-arvoisuuteen, joten senkin voidaan olettaa olevan hyväksyttävällä tasolla OP Ryhmässä.

Vaikka yleiskuva rekrytointiprosessin sujuvuudesta oli positiivinen, mahtui mukaan myös negatiivisesti koettuja hetkiä. Eräs työnhakija oli kokenut, että hakemusten käsittely oli kestänyt liian kauan ilman, että hänelle viestittiin asiasta mitenkään. Hänen mukaansa *alkuvaiheen klikin kokeminen olisi varmasti ollut pahempi, jos en olisi tullut valituksi työtehtävään*. Rekrytoinnin laadun arviointi eroaa tässä suhteessa palvelun laadun arvioinnista, sillä Zeithamlin ja kumppaneiden (2006, 32) mukaan palveluprosessin alkupäässä olevat ”totuuden hetket” vaikuttavat vahvimmin asiakkaan laatukokemukseen ja tyytyväisyyteen palvelun laadusta. Vaikka tutkimuksessa ei havaittu työllistyneiden ja ei-valituksi tulleiden työnhakijoiden kokemuksissa kovin paljon eroja, on rekrytoinnissa tärkein asia viime kädessä kuitenkin työpaikan saaminen.

Rekrytoinnin luotettavuuden kokemista heikensi, että työnhakijalla ei välttämättä ollut tietoa yksittäisten rekrytointivaiheiden kestosta. Odottaminen ja ennen kaikkea epätietoisuus tuntuvat hakijasta pahalta. Laadun kokemisen kannalta on tärkeää, että rekrytointia toteutetaan odotusten mukaisesti. Vaikka rekrytoija ei anna varsinaisia lupauksia, muodostavat työnhakijat kuitenkin mielikuvia ja ennakko-oletuksia rekrytointiprosessista. Pahinta kuitenkin on, jos luvatuista asioista ei pidetä kiinni. Negatiivisin rekrytointikokemus syntyi, kun työnhakijalle oli luvattu ilmoittaa valintapäätös tiettyinä aikana. Lopulta työnhakija oli itse ollut yhteydessä rekrytoivaan esimieheen ja kuullut perustelut kielteiselle valintapäätökselle.

Rekrytoinnin toiminnallisen laadun mittareista haastatellut työnhakijat kokivat, että OP Ryhmässä on hyvin ennakoitu rekrytointitarve. Ainakin osalla työnhakijoista on mielikuva, että rekrytoijat tietävät mitä hakevat ja käynnistävät rekrytointitoimet riittävän ajoissa. Toisaalta esitettiin myös kokemuksia, että hakuprosessi tuntui liian pitkältä. Tämä tuli esiin erityisesti silloin, kun hakija ei tullut valituksi ensin hakeensa työtehtävään, vaan hänen osaamispotentiaali hyödynnettiin toisaalla. Muutostilanteissa hakijoille ei tavallisesti tullut tietoa, että hänen työhakemuksensa ja testitulokset ovat menneet perille ja kauanko asian käsittely kestää. Honkaniemen ja kumppaneiden (2007, 52) mukaan aikataulun venyessä on suositeltavaa pitää haki-

joihin yhteyttä, sillä hyvät ehdokkaat hakeutuvat pian muualle. Rekrytointikokemusta parantaisi rekrytoijan parempi valmius muutoksiin ja niistä viestimiseen.

Rekrytointikokemuksen laatuun vaikuttaa rekrytoijan pätevyys. Työnhakijoiden haastatteluiden perusteella OP ryhmän rekrytointiprosessista ja sen osista pääsääntöisesti huokuu rekrytoijan ammattitaitoisuus. Tutkimuksen tuloksien perusteella ammattitaito näkyy rekrytointitarpeen tunnistamisena, osaamisvaatimusten määrittelynä, rekrytointiprosessin aikatauluttamisena sekä selkeänä työnjakona. Eniten kehitettävää koettiin rekrytointivaiheista viestimisessä, millä on suora yhteys vuorovaikutuslaatuun. Perehdyttämisestä oli sekä hyviä, että huonoja kokemuksia. Perehdyttämisessä toivottiin nykyistä enemmän yksilöllisyyttä ja henkilökohtaisuutta. Hakija kokee itsenä tärkeäksi, kun häntä arvioimassa on rekrytoinnista päättävät henkilöt. Ikävä hakijakokemus muodostui, kun työnhakija oli odottanut haastattelussa tapaavansa tietyn henkilön, mutta näin ei käynyt. Hakija itse oli odottanut ja valmistautunut tapaamiseen hyvin, mikä lisäsi pettymyksen tunnetta entisestään.

Rekrytoinnin vuorovaikutuslaadun arvioinnissa työnhakijoiden ymmärtäminen: yksilöllisten tarpeiden huomiointi ja joustavuus lisäävät positiivista tunnetta rekrytoinnista. OP Ryhmän haastatellut työnhakijat arvostivat, että saivat itse vaikuttaa esimerkiksi aloitusajankohtaan, toimipisteeseen tai työtehtäviin mahdollisuuksien mukaan. Työntekijöille oli muodostunut kuva, että esimerkiksi työn sisältöön pystyy itse vaikuttamaan enemmän osaamisen karttuessa tulevaisuudessa. Työnhakijat kokivat, että OP Ryhmän rekrytoijat ovat empatiakykyisiä ja kohtelevat hakijoita hyvin. Isoin kehittämiskohta OP ryhmän rekrytointiprosessissa on tutkimusten tulosten mukaan rekrytointiviestinnässä. Selkeä kuva rekrytoinnin vaiheista, etenemisestä ja aikataulusta sekä oikea-aikainen tiedottaminen on työnhakijan kokemuksen kannalta tärkeää. Suuri osa haastatelluista OP Ryhmän työnhakijoista odotti, että lähetetyn työhakemuksen jälkeen joko kutsutaan haastatteluun tai ilmoitetaan, ettei ole päässyt hakuprosessissa jatkoon. Osalle työnhakijoista videohaastattelut ja soveltuvuusarvioinnit tulivat hieman yllätyksenä. Keskusteltaessa asiasta syvällisemmin ilmeni, että ensiajatuksen jälkeen hakijat kuitenkin ymmärsivät haastattelun lisäksi muiden henkilöarviointimenetelmien käytön, mutta niistä olisi ollut mukava tietää etukäteen.



## 6 Palvelumuotoilu OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämisessä

### 6.1 OP Ryhmän rekrytoinnin kehityskohteet ja toimenpide-ehdotukset

OP Ryhmän rekrytoinnin kehityskohteiden ja toimenpide-ehdotuksien muodostamisen apuna on käytetty palvelumuotoilun työkaluista Value proposition canvasia, jonka teoreettinen malli on esitetty teoreettisessa viitekehyksessä aiemmin. Tutkimuksen aineiston perusteella OP Ryhmän rekrytoinnissa nousi esiin erityisesti kaksi kehittämisen kohdetta, eli kipupistettä (pains):

1. hyvä prosessin hallinta ja hakijoiden informointi rekrytoinnin vaiheista sekä
2. rekrytointiprosessin lopetukseen liittyvät toimet, eli työsopimuksen solmiminen, perehdytys ja seuranta.

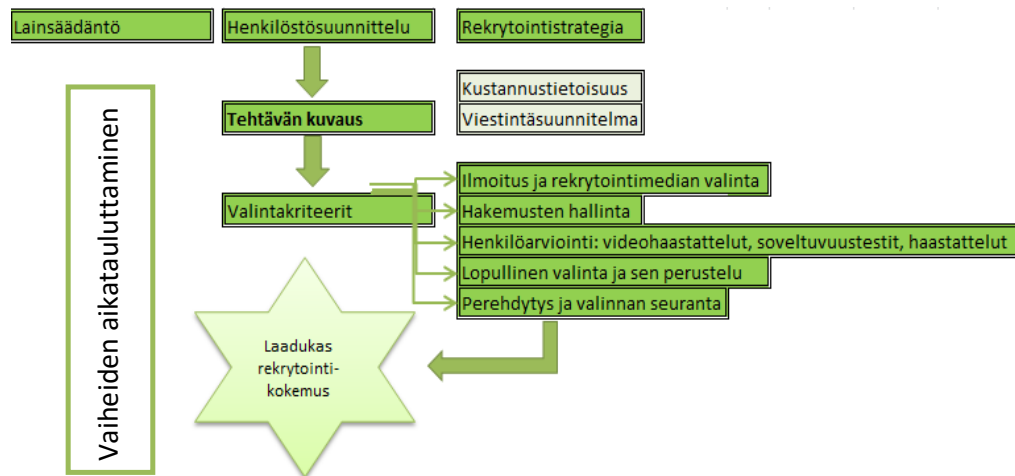
Selkeä kuva rekrytoinnin vaiheista, etenemisestä ja aikataulusta sekä oikea-aikainen tiedottaminen on tutkimuksen aineiston perusteella työnhakijan rekrytointikokemuksen kannalta tärkeää. Työnhakijat olisivat toivoneet rekrytoijalta parempaa prosessin hallintaa ja erityisesti rekrytointivaiheiden viestintää. Hakijakokemus olisi ollut entistä positiivisempi, jos hakuprosessin vaiheet olisi jollakin tasolla tiedotettu esimerkiksi sähköpostitse siinä yhteydessä, kun hakijaa kiitetään hakemuksesta. Työnhakijat odottivat prosessin etenemistä eri tavalla, jolloin heidän odotukset eivät kaikilta osin täyttyneet. Tulevaisuudessa esimerkiksi videohaastatteluiden käyttö tulee varmasti yleistymään, jolloin niitä ei pidetä enää niin yllätyksellisinä. Osa OP Ryhmän työnhakijoista toivoi myös esimiehen tekemän arvioinnin lisäksi käytettäväksi kollega-arviointia. Mahdollisten tulevien työkavereiden tapaaminen vahvistaisi positiivista työnantajamielikuvaa ja sitouttaisi työnhakijaa OP Ryhmään jo ennen työssä aloittamista.

Toisessa kipupisteessä työnhakijat kokivat ongelmia työssä aloittamiseen liittyvissä asioissa, kuten työsopimuksen allekirjoittamisessa postin välityksellä, käyttöoikeuksien toimimisessa sekä perehdyttämisessä. Kipupisteen ratkaisuna (pain relievers) voisi tekniikan kehittymisen myötä olla työsopimuksien ja myös muiden henkilöstöhallintoon liittyvien asiakirjojen (esimerkiksi perhe- tai opintovapaat) siirtäminen sähköiseen muotoon ja allekirjoittaminen vaikka verkkopalvelutunnuksilla. Tähän voitaisiin liittää myös mahdollisuus videoneuvottelu-yhteyteen esimiehen kanssa, mikäli työntekijä näin haluaa. Videoyhteyden avulla uusi työntekijä voisi keskustella vielä hänen mieltä mahdollisesti askarruttavista asioista. Kipupisteiden ratkaisujen mahdollistajina (gain creators) ovat tekniikan kehittymisen lisäksi hyvä johtaminen ja koko työyhteisön tuki. Työnhakijat toivoivat myös, että heidän yksilölliset tarpeet huomioitaisiin perehdyttämisessä paremmin. Tähän vastaisi henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, joka esimiehillä olisi käytössään, kun uusi henkilö tulee taioon. Perehdyttämissuunnitelmaan tulisi sisällyttää myös perehdyttäjälle annettava tuki ja siinä pitäisi olla mietittynä myös vaihtoehtoiset perehdyttämistavat, esimerkiksi sairastapauksien varalta.

OP Ryhmän työntekijöiden haastatteluiden perusteella työnhakijalla on tarve (customer job) laadukkaaseen rekrytointiprosessin ja sen eri vaiheiden kokemiseen sekä halu kokea varmuutta työssä aloittamisen ensi päivinä. Tutkimuksessa ilmi tulleiden tarpeiden perusteella muodostettiin tavoite OP Ryhmän rekrytoinnille. Arvolupauksena (value proposition) OP Ryhmän työnhakijalle syntyi: ”laadukas kokemus rekrytointiprosessista ja sen eri vaiheista sekä varmuus aloittaa uudessa työssä luottavaisin mielin”. Kun arvolupaus toteutuu, saa OP Ryhmä käyttöönsä sitoutuneita ja pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka omalta osaltaan viestivät ja vahvistavat positiivista työnantajakuva (hyödyt = gains).

Tarpeiden, kipupisteiden, hyötyjen ja ratkaisujen pohjalta Value proposition canvas -työkalun avulla muodostui kaksi esimiehille tarjottavaa rekrytointiin liittyvää palvelua: ”Työntekijän henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma” sekä ”rekrytointiprosessin suunnitelma”. OP Ryhmän työnhakijat kokivat tässä tutkimuksessa ensisijaiseksi kehityskohteeksi rekrytointiprosessin kokonaishallinnan ja eri vaiheista viestimisen, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään esittämään rekrytointiprosessin suunnittelussa huomioitavat asiat. Kuviossa kaksikymmentäyksi on teoreettisen vii-

tekehyksen ja tutkimusaineiston nojalla tehty yhteenveto, mitä tekijöitä rekrytointiprosessin suunnittelussa tulee huomioida laadukkaan rekrytointikokemuksen kannalta. Rekrytointisuunnitelma on toteutettava ennen rekrytoinnin aloittamista, jolloin myös rekrytoijan tavoitteet kirkastuvat hänelle itselleen.



Kuvio 21. Rekrytointiprosessin suunnitelmassa huomioitavat osatekijät

Rekrytointistrategia ja henkilöstösuunnittelu ovat yrityksen kannalta rekrytoinnin lähtökohtana. Lainsäädännön noudattaminen tulee huomioida rekrytoinnin suunnittelussa. Rekrytoinnin pohjatöihin kuuluu tehtäväkuvauksen laadinta ja valintakriteerien määrittely. Huolellinen tehtäväkuvaus ja siitä johdetut tarkat valintakriteerit kannattelevat koko rekrytointiprosessia. Honkaniemen ja kumppaneiden (2007, 44) mukaan selkeästi laaditut valintakriteerit helpottavat päätöksen perustelua valitsematta jääneille ehdokkaille. Hyvät perustelut parantavat hakijakokemusta. Samoin perehdyttäminen on tehokkaampaa, kun valitulle työntekijälle voidaan kertoa, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen osaamisessa arvostetaan (mts. 44). Hyvä perehdytys lisää työntekijän sitoutumista ja motivaatiota työssä. Rekrytointiprosessin suunnittelussa tulee laatia myös aikataulu, viestintäsuunnitelma sekä huomioida käytävissä olevat resurssit kustannusmäärittelyn kautta. Kun rekrytointi on alusta asti hyvin suunniteltu, prosessin hallinta ja siitä viestiminen työnhakijalle paranee. Tämä

kehittää hakijan rekrytointikokemusta laadukkaammaksi ja vahvistaa positiivista työnantajakuva.

Tämän tarkempi palvelukonseptin muotoilu, suunnittelu ja testaaminen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle työn laajuuden vuoksi. Rekrytointipalveluiden toteutus-suunnittelu ja jatkuva kehittäminen on tietoisesti jätetty OP Ryhmän palveluiden tuottamisesta vastaavien tahojen toteuttamiseksi, mutta tämän tutkimuksen tulokset antavat tietoa ja ymmärrystä rekrytointipalveluiden suunnittelun ja kehittämisen pohjaksi.

## **6.2 OP Ryhmän rekrytointipalvelun muotoilun vaiheet**

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyssä Tuulaniemen (2011, 57) palvelumuotoilun mallissa on viisi vaihetta: 1.) ongelman määrittely, 2.) tutkimus, 3.) suunnittelu, 4.) palvelutuotanto ja 5.) arviointi. Tässä tutkimuksessa on OP Ryhmän rekrytointipalvelun muotoilun osalta keskitytty kolmen ensimmäisen vaiheen esittelyyn ja arviointiin.

### **Ongelman määrittely - Tavoitteet rekrytointipalvelun muotoilulle**

Kehittämistyön tavoitteet asetettiin yhdessä OP Ryhmän rekrytointipalvelut sekä tuote- ja palvelukehitys -yksiköiden kanssa 18.3.2016 workshopissa, eli työpajassa. Työpaja-työskentely toteutettiin kahden OP Ryhmän palvelumuotoilijan johdolla. Palvelumuotoilijat toimivat ryhmän fasilitaattoreina. Summan ja Tuomisen (2009, 8–9) mukaan fasilitointi-termi on johdettu latinankielisestä sanasta ”facil”, helppo, ja sillä tarkoitetaan paikalla olevan ryhmän yhteisen ajattelun tasavertaista koordinoimista sekä osallistavien menetelmien käyttöä tilanteeseen sopivalla tavalla asian jouhevan käsittelyn edistämiseksi.

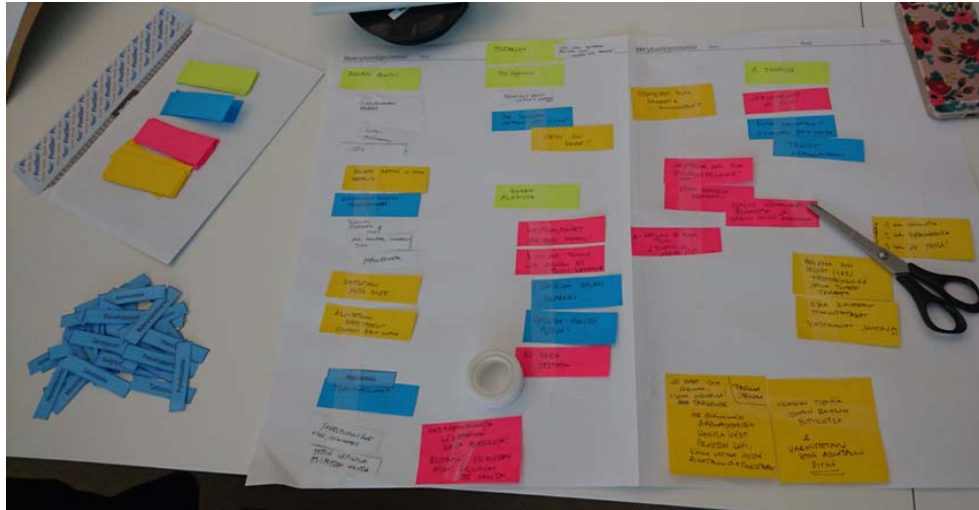
Koko kehittämisprojektin tavoitteeksi asetettiin OP ryhmän rekrytointiprosessin kehittäminen käyttäjälähtöisemmäksi. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin rekrytointipolun oleelliset elementit ja kosketuspisteet rekrytoijan näkökulmasta sekä millaisia haasteita niihin koetaan liittyvän. Rekrytointipalvelun käyttäjien keskuudessa tunnistettiin eri rooleja: usein / harvoin rekrytoiva, OPn keskusyhteisö / iso pankki / pieni pankki sekä Helsinki / maakunta. Seuraava askel muodostui eri rooleissa olevien käyttäjien kokemusten kartoittamisesta. (Nissinen 2016.)

### **Tutkimus - Asiakasymmärryksen lisääminen**

Palvelumuotoilijat kartoittivat esimiesten kokemuksia rekrytointiprosesseista puoli-strukturoitujen haastatteluiden kautta huhti- ja toukokuun 2016 aikana. Haastateltavaksi valittiin kahdeksan esimiestä Helsingistä ja Tampereelta. Valintakriteerinä oli, että haastateltavat ovat käyttäneet OPn rekrytointipalveluiden palveluita ja tehneet paljon rekrytointeja suhteessa muihin OP Ryhmän esimiehiin. Haastateltavilla oli tehtyjä rekrytointeja tänä vuonna noin 50–100 kappaletta. Haastateltavat oli seuraavista yksiköistä: tuote- ja palvelukehitys, teknologiapalvelut, yritysasiakkaiden korvauspalvelut, puhelin- ja verkkopalvelut, Tampereen Osuuspankki sekä vahinkovakuutuksen tuotantoprosessit. (Nissinen 2016.) Haastattelut toteutettiin neuvottelutiloissa. Haastattelija ja haastateltava olivat samalla puolella pöytää. Toinen palvelumuotoilija haastatteli ja toinen kirjoitti muistiinpanoja, mutta ei osallistunut haastattelun kulkuun millään muulla tavoin. Haastatteluissa kartoitettiin esimiesnäkökulmasta:

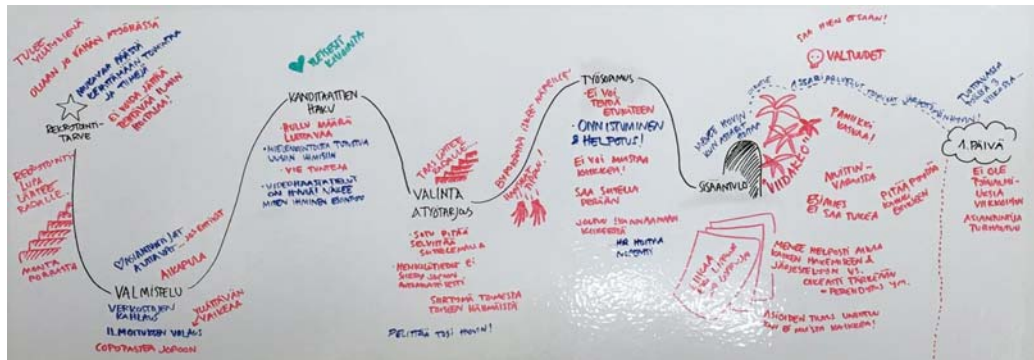
- rekrytoinnin vaiheet
- rekrytoinnin suurimmat haasteet
- mikä rekrytoinnissa auttaa eniten
- työläimmät toiminnot rekrytoinnissa
- mikä on rekrytoinnissa kivaa
- viimeisimmän rekrytointiprosessin kulku sekä
- neuvo(t) rekrytoijille.

Haastattelut koottiin visuaaliseen muotoon (kuvio 21) haastattelijan (palvelumuotoilija) toimesta haastattelun aikana mind map -miellekartan tyyliin. Palvelumuotoilijalla oli olemassa etukäteen mietittyjä valmiita aiheita tekstilaatikoissa (muun muassa rekrytointipolun elementtejä) ja lisäksi erivärisiä post-it lappuja, joihin hän täydensi haastateltavan kertomia asioita käsin kirjoittamalla.



Kuvio 21. Haastattelun yhteenveto mind map - käsitekartaksi

Haastattelut myös nauhoitettiin, mutta muistiinpanojen lisäksi niitä ei kirjoitettu auki sanalliseen muotoon. Nissisen (2016) mukaan haastattelut purettiin kuuntelemalla nauhoitteita sekä yhteenvetoja ja muistiinpanoja lukemalla kokemuspolutsi, jota havainnollistava malli on esitetty kuviossa 22. Kokemuspolutsiin kerättiin esimiesten kokemukset rekrytointipalveluiden käytöstä sekä tarpeet ja toiveet rekrytointipalvelun käytölle. Stickdornin ja Schneiderin (2011, 158) mielestä käyttäjäkokemuksen mallinnus kokemuspolutsi on hyvä työväline palvelun yleiskuvan saamiseksi: se kertoo tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelun käyttökokemukseen.



Kuvio 22. OP Ryhmän rekrytoijien kokemuspolut (Experience Map) (Nissinen 2016)

Työpajassa 13.5.2016 projektitiimin kanssa kokemuspolut pohjalta ideoitiin hypoteesit: mitä OPn rekrytointipalvelulta odotetaan, sekä arvolupaukset: mitä arvoa OPn rekrytointipalvelu voisi tuottaa. Hypoteesien ja arvolupauksen tavoitteena oli pohtia: miten esimiesten tarpeisiin kyetään vastaamaan ja mitä ominaisuuksia tämä palvelulta vaatii. Hypoteesien ja arvolupauksien muodostamisessa käytettiin Value Proposition Canvas -työkalua, jota käytettiin myös aiemmin rekrytoinnin kehityskohteiden selventämisessä sekä toimenpide-ehdotuksien laatimisen apuna.

### Palvelun suunnittelu - Ideointi, konseptointi ja prototypointi

Suunnittelutyöpajat 18. ja 20.5.2016 pitivät sisällään ratkaisun konseptointia yhdessä projektitiimin kanssa. OP Ryhmän palvelumuotoilija Nissinen (2016) mukaan suunnittelutyöpajojen tavoite oli validoida kehitettyä palvelua sisäisellä asiakkaalla ja saada oikeaa palautetta lopullisen ratkaisun muotoilun pohjaksi. Kielitoimiston sanakirjan (2016) mukaan validointi tarkoittaa jonkin asian luotettavuuden tai oikeellisuuden todentamista.

Tutkijan havaintojenperusteella suunnittelutyöpajan sisältö oli samantyyppinen kuin muotoilulähtöisen ajattelun kehittämismalli, joka on esitetty palvelumuotoilun työkaluja kuvaavassa luvussa aiemmin. Työpajassa 1.) pohdittiin asiakkaiden tarpeita, 2.) asetettiin tavoitteet, 3.) jakaannuttiin tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita, 4.) valittiin kehitystyön kannalta olennaisimmat ideat sekä 5.) luotiin prototyyppi ja tes-

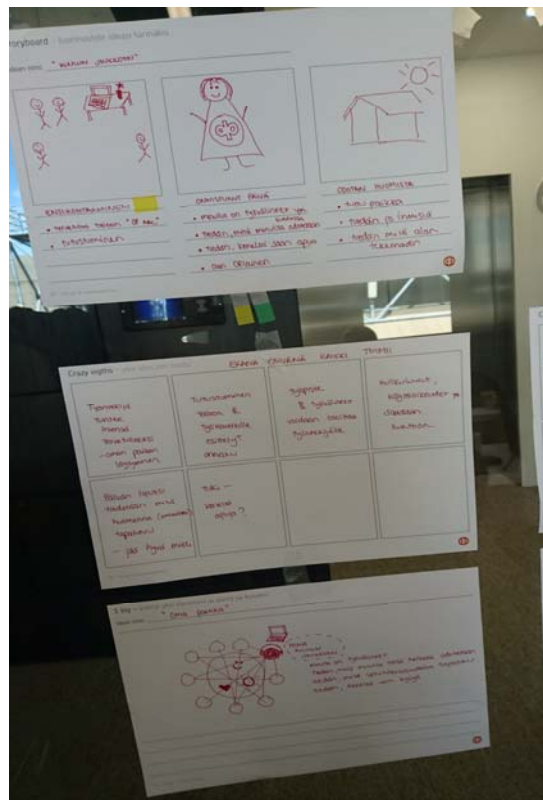
tattiin ideaa käyttäjillä. Työpajasta jäi puuttumaan muotoilulähtöisen ajattelun viimeinen vaihe, palvelun validointi, jossa testataan palvelua käyttäjien lisäksi myös omistajilla ja toteutuksesta vastaavilla.

Suunnittelutyöpaja sisälsi lämmittelyharjoituksen ”Crazy 8s”, jossa työpajan osallistujat saivat eteensä paperin, jossa oli kahdeksan tyhjää laatikkoa. Laatikoihin tuli kirjoittaa itsenäisesti ideoita, jotka ovat omasta mielestä onnistuneessa rekrytointikokemuksessa tärkeitä. Tässä aikaa oli käytettävissä viisi minuuttia. Lämmittelyharjoituksen tavoitteena oli tutkijan mielestä muotoilulähtöisen ajattelun kehittämismallin vaiheen yksi mukaisesti ymmärtää rekrytointipalvelun käyttäjien tarpeita.

Tämän jälkeen työpajan osallistujat täsmensivät palvelun tavoitetta valitsemalla itselleen tärkeimmän ajatuksen: ”1 big idea”. Tärkein ajatus kuvattiin omalla tavalla suppean kuvakäsikirjoituksen eli storyboardin avulla. Kurrosen (2013, 34) mukaan kuvakäsikirjoitus on käyttäjäkokemuksen visioinnin työkalu. Se käyttää sarjakuvamaista tarinankerrontaa tietyn käyttäjän koko palvelupolun esittämiseen. Tarinasta paljastuu palvelun toiminnan lisäksi sen avulla käyttäjälle tuotettava arvo. Oikein käytettynä kuvakäsikirjoitus on oivallinen tapa viestiä palvelukokemusta. Sen avulla on helpompi eläytyä käyttäjän rooliin ja paljastaa palvelussa esiintyviä epäkohtia. (Mts. 34).

Työpajaan osallistuvat muokkasivat omasta mielestä tärkeimmän idean tarinaksi paperille. Paperilla oli kolme samankokoista tyhjää laatikkoa, joiden alle sai kirjoittaa vapaata tekstiä. Tutkijan tuotokset ideoinnissa käytettyjen työkalujen: Crazy 8s, 1 big idea ja suppea storyboard on esitetty kuviossa 23. Ideointivaiheet toteutettiin muotoilulähtöisen ajattelun kehittämismallin vaiheen kaksi: ”tavoitteen kirkastaminen” saavuttamiseksi.





Suppea storyboard,  
kuvakäsikirjoitus

Crazy 8s

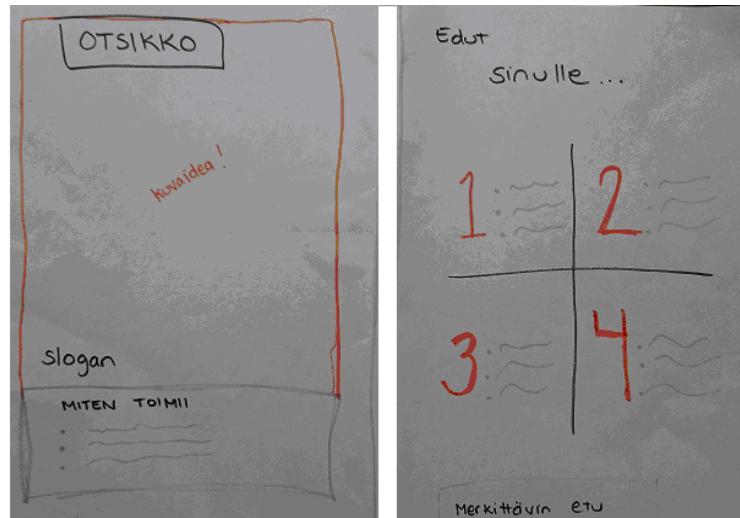
1 big idea

Kuvio 23. Palvelumuotoilun ideointityökaluja

Suppeat kuvakäsikirjoitukset koottiin kaikkien nähtäväksi samalle seinälle. Sen jälkeen työpajan osallistujat saivat äänestää mielestään kolme tärkeintä ajatusta rekrytointikokemuksen parantamiseksi. Viisi eniten ääniä saanutta tärkeintä ajatusta valittiin jatkotyöstettäväksi. Muotoilulähtöisen ajattelun kehittämismallin vaiheen kolme mukaisesti ideointia varten jakaannuttiin pareiksi. Kukin pari työsti eri ideaa omalle paperille noin tunnin ajan. Nissisen (2016) mukaan kehittämisessä apuna käytettiin Adaptive Pathin laajaa kuvakäsikirjoitusta. Idean otsikkona käytettiin lyhyttä kuvausta palvelukokemuksesta. Palvelun rakentamisessa mietittiin, mikä on palvelun kannalta avainhetki. Idea kuvattiin kolmeen laatikkoon piirtämällä. Laatikoiden alle kuvattiin tekemistä kirjoittamalla tarina ja miettimällä palvelun toiminnallisuuksia: mitä avainhetkissä tapahtuu? Miksi, miten ja kuka käyttää? Mitä saavutetaan? A3-kokoisen paperin oikeassa reunassa oli vielä kolme laatikkoa, joihin pohdittiin hyötyjä esimiehelle, HR-osastolle sekä OP Ryhmälle.

Viidestä mallista valittiin kaksi, joita työstettiin lisää kahdessa ryhmässä prototyypin rakentamista ja palvelun validointia varten (muotoilulähtöisen ajattelun kehittämis-

mallin vaihe neljä). OP Ryhmän palvelumuotoilija Nissisen (2016) mukaan ensimmäiset prototyypit rakennettiin käyttämällä Futuricen ”fake advertisement” -työkalua, jonka malli on kuviossa 24.



Kuvio 24. Fake advertisement -malli

Muotoilulähtöisen ajattelun kehittämismallin viidennessä vaiheessa luodaan prototyyppi ja testataan ideaa käyttäjillä. Ryhmät tuottivat omat prototyypit mainoksina, joita testattiin palvelun käyttäjillä rekrytoivan esimiehen näkökulmasta. Fake advertisementit muotoutuivat kaksisivuiseksi mainoksiksi, joissa etusivulla oli ajatuksia herättävä kuva, iskulause sekä palvelun nimi ja ominaisuudet lyhyesti kerrottuna. Toisella sivulla oli kerätty tarkemmin palvelun ominaisuudet ja edut käyttäjän näkökulmasta sekä merkittävin etu, eli palvelulupaus käyttäjälle. Tuotetut palvelumainokset liittyivät rekrytoinnin aloitukseen, eli esimiehille tarjottavaan palveluun rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa sekä rekrytoinnin päätösvaiheeseen, eli henkilövalinnan jälkeen tarvittavien toimien toteutukseen.

Tuotetun rekrytointipalvelun testaus toteutettiin näyttämällä mainoksia kolmelle rekrytoinnista vastaavalle esimiehelle ja kysymällä ajatuksia mainoksista. OP Ryhmän palvelumuotoilija Nissisen ja muun kehitystyöryhmän laatimat kysymykset, joita esimiehille testausvaiheessa esitettiin, ovat liitteessä kolme. Esimiehet kokivat heille

esitetyt palvelut erittäin tarpeellisina ja omaa arkea helpottavina. Esimiehet olivat mainosten perusteella valmiita tarttumaan kyseiseen palveluun.

Työpaja toteutettiin käytännössä kahdessa päivässä, kun tavallisesti menetelmään käytetään aikaa viisi päivää. Tämän seurauksena palvelua ei testattu esimiesten lisäksi muilla kohderyhmillä, kuten omistajilla, rekrytoitavilla tai toteutuksesta vastaavilla tahoilla. Muotoilulähtöisen ajattelun kehittämisvaihe 6: ”palvelun validointi” jäi siis tässä työpajassa aikapulan vuoksi hieman vaillinaiseksi. Esimiehiltä onnistuttiin kuitenkin keräämään palautetta onnistuneesti. Tuotetut palvelut tuntuivat vastaavaan todelliseen tarpeeseen, joten palvelumuotoilun käyttäminen rekrytointipalveluiden kehittämisessä oli perusteltua.

### 6.3 Palvelumuotoilun menetelmien soveltuvuus

OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt pitivät kerätyn palautteen perusteella käytettyjä menetelmiä inspiroivina ja jopa hauskoina, mutta ennen kaikkea hyödyllisinä ja toivoivat *tällaista tekemistä lisää OP Ryhmään*. Työpaja oli osallistujien mukaan hyvin valmisteltu ja fasilitaattorit onnistuivat luomaan positiivisen, kehittämisaluisen ja sallivan ilmapiirin ryhmään. Kehittämistyö sai kritiikkiä osallistujilta siitä, että käytännössä mainosten ja asiakaslupausten lisäksi ei kuitenkaan työpajoissa saatu vielä mitään muuta konkreettista aikaiseksi. Työpajan osallistujia jäi askarruttamaan, *miten nämä kaikki hienot ideat saadaan vietyä käytäntöön?* sekä toteutumaan valmiina palveluna. Kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt olisivat saattaneet nähdä paremmin työn merkitystä, mikäli ensimmäisiä prototyyppejä olisi testattu ainakin jollakin tavalla myös teknisestä toteutuksesta vastaavalla taholla.

OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämisessä käytetyt palvelumuotoilun työkalut on vedetty yhteen taulukkoon neljä. Taulukossa on kustakin käytetystä palvelumuotoilun työkalusta aineiston analyysin perusteella kuvattu tutkijan mielestä tutkimuskysymyksen kannalta oleellisin vahvuus ja heikkous sekä työkalun tuoma mahdollisuus ja

uhka. Taulukon viimeiselle riville on tehty synteesi SWOT-analyysiin muodossa palvelumuotoilun menetelmien käytöstä rekrytinnin kehittämisessä.

Taulukko 4. Palvelumuotoilun työkalujen ja menetelmien SWOT-analyysi rekrytinnin kehittämisessä

Menetelmä / työkalu	Vahvuus	Heikkous	Mahdollisuus	Uhka
Service Blueprint	Antoi selkeän kuvan rekrytinnin vaiheista useasta eri näkökulmasta.	Rekrytointipolut ovat yksilöllisiä, mutta työkalussa tehtävä yleistystä, ei huomioi kovin hyvin yksilön tarpeita.	Voidaan määrittellä palvelun vaiheet objektiivisesti ja tarkasti halutulla tarkkuudella.	Teknologia kehittyy nopeasti, ainakin tältä osin päivitettävä aktiivisesti.
Työnhakijan rekrytointipolku	Tiivistä työnhakijoiden positiiviset ja negatiiviset kokemukset rekrytointiprosessista ja sen osista.	Ei huomioi työnhakijan lisäksi muita näkökulmia.	Voidaan suunnitella rekrytointipalvelun ympäristö, toimintamalli, rekrytoijat ja muu tukimateriaalit halutulla tavalla.	Miten esim. taloudellinen tilanne, työttömyys tai halu työskennellä kovasti OP Ryhmässä vaikuttaa rekrytinnin kokemuksiin?
Value Proposition Canvas	Kehitettiin palvelua asiakkaan todelliseen tarpeeseen.	Tarpeet olivat yksilöllisiä. Osattiinko keskittyä yrityksen kannalta tarpeisiin, joilla eniten merkitystä?	Työkalun avulla etsitään käyttäjien tarpeet, tarpeisiin vastataan määrittelemällä arvolupaus ja palvelun halutut ominaisuudet.	Maailma muuttuessa (esim. digitalisaatio) yksilöiden tarpeet kasvavat ja muuttuvat nopeasti, pysytäänkö tarpeet tunnistamaan ja tarpeisiin vastaamaan tulevaisuudessa ja jatkuvassa kehityksessä mukana?
Mind map -kartta	Haastateltavat pystyivät yhteenvedosta tarkistamaan, mistä oli jo keskusteltu.	Ohjasiko valmiit tekstiaihiot haastateltavia?	Helpottaa asiakokonaisuuksien hahmottamista visuaalisen esityksen kautta.	Kiinnittykö huomio asiasisällön sijaan liikaa visuaaliseen esitykseen?
Rekrytoijien kokemuspalku	Tiivistä esimiesten positiiviset ja negatiiviset kokemukset rekrytointiprosessista ja sen osista.	Ei huomioinut esimiesten lisäksi muita näkökulmia.	Hyvä väline yleiskuvan saamiseksi: kertoo tekijät, jotka vaikuttavat palvelun käyttökokemukseen.	Miten esimiesten työskentely OP Ryhmässä vaikuttaa kokemuksiin rekrytointiprosessista?
Muotoilulähtöisen ajattelun kehittä-	Antoi selkeän mallin käyttäjän tarpeiden ym-	Visualisoitua ideaa ei testattu toteutuksesta vastaavilla tahoil-	Toimintatavat painottavat asioiden kokonais-	Maailma muuttuessa yksilöiden tarpeet kasvavat ja

mismalli	märtämiseen, tavoitteiden asettamiseen sekä idean visualisointiin ja testaamiseen käyttäjillä.	la, jolloin kehitystyö jäi vaillinaiseksi.	valtaista huomiointia yhteistyössä käyttäjien ja sidosryhmien kanssa.	muuttuvat nopeasti, pysytäänkö tarpeisiin vastaamaan tulevaisuudessa ja jatkuvassa kehityksessä mukana?
Ideointityökalut: storyboard, crazy 8s, 1 big idea	Tuotti paljon ideoita ja ryhmä onnistui valitsemaan mielestään olennaisimmat ideat jatkotyöstettäväksi.	Osattiinko keskittyä yrityksen kannalta ideoihin, joilla eniten merkitystä?	Auttaa nopeaan ja tuotteliaaseen ideointiin sekä ideoiden priorisointiin.	Ryhmän fasilitaattorilla iso rooli työryhmän innostamisessa ja ideoinnin onnistumisessa.
Fake advertisement	Havainnollisti rekrytointipalvelun nimen, ominaisuudet, edut ja arvolutapauksen esimiehille testausta varten.	Kerättiin palautetta vain esimiehiltä, jolloin ei saatu palautetta palvelun käytännön toteuttamiseen liittyvistä asioista.	Tuo palvelun prototyypin havainnollistavaksi visuaaliseksi esitykseksi ja testattavaan muotoon. Tavoitteena on saada palautetta lopullisen palveluratkaisun muotoiluun.	Saadaanko riittävästi ja oikeanlaisia palautetta, jotta palvelu onnistutaan työstämään ideoista toteutukseen asti?
<b>Yhteenveto palvelumuotoilun menetelmistä</b>	<p>Antoi selkeän kuvan rekrytoinnin eri vaiheista ja etenemisestä.</p> <p>Huomioi sekä rekrytoijan että rekrytoitavan kokemukset ja tarpeet sekä palveluntarjoajan näkökulman.</p> <p>Antoi selkeän mallin käyttäjien todellisten tarpeiden ymmärtämiseen, palvelun ominaisuuksien ja arvon sekä palvelun tuomien hyötyjen määrittelyyn.</p> <p>Auttoi muotoilemaan palvelun esimiehillä testattavaan muotoon.</p>	<p>Tarpeet ja kokemukset olivat aina yksilöllisiä. Osattiinko keskittyä yrityksen kannalta niihin, joilla eniten merkitystä?</p> <p>Osattiinko tarpeiden pohjalta muodostetuista palveluideoista valita ne, joilla eniten merkitystä rekrytointikokemukseen?</p> <p>Kerättiin palautetta vain esimiehiltä, jolloin ei saatu palautetta palvelun käytännön toteuttamiseen liittyvistä asioista.</p>	<p>Yritys voi käyttää palvelumuotoilun menetelmiä omien tavoitteiden mukaisesti itselle sopivalla tavalla.</p> <p>Auttaa ongelman määrittelyssä ja tunnistamaan käyttäjien todelliset tarpeet.</p> <p>Auttaa muotoilemaan palvelua, sen ominaisuuksia, arvolutausta ja koko palveluympäristöä yrityksen tavoitteiden mukaisesti käyttäjät ja sidosryhmät huomioiden.</p> <p>Auttaa tuomaan palvelun testattavaan muotoon.</p> <p>Visuaaliset esi-</p>	<p>Pystytäänkö käyttäjien todelliset tarpeet selvittämään, kun asiakkaat eivät itsekään välttämättä tunnista niitä?</p> <p>Käyttäjien tarpeet muuttuvat esim. digitalisaation ja teknologian kehittymisen myötä, palvelua kehitettävä jatkuvasti.</p> <p>Kiinnittykö palvelumuotoilussa huomio asiasisälön sijaan visuaaliin esityksiin?</p> <p>Ryhmän fasilitaattorilla iso rooli palvelumuotoilun onnistumiseksi.</p> <p>Osataanko valita itselle sopivimmat menetelmät ja hyödyntää niitä</p>

			tykset helpottavat asiakokonaisuuksien hahmottamista ja yleiskuvan muodostamista.	oikein? Saadaanko riittävästi ja oikeanlaisia palautetta, jotta palvelu onnistutaan työstämään ideoista toteutukseen asti?
--	--	--	---	---

Tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että palvelumuotoilu sopi OP Ryhmän rekrytointipalvelun kehittämiseen hyvin. Palvelumuotoilu tuo rekrytoinnin kehittämiseen uusia näkökulmia sekä tarjoaa yrityksille lisämahdollisuuksia hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja omien tavoitteiden mukaisesti objektiivisesti, itselle sopivalla tavalla ja halutulla tarkkuudella. Palvelumuotoilun menetelmät auttavat tavoitteiden asettamisessa ja käyttäjien todellisten tarpeiden tunnistamisessa. Palvelumuotoilun menetelmät antavat välineitä palvelun haluttujen ominaisuuksien määrittelyyn sekä koko palveluympäristön suunnitteluun palvelun tuottajan, palvelun käyttäjän ja muiden sidosryhmien näkökulma huomioiden. Palvelumuotoilu auttaa muotoilemaan palvelun testattavaan muotoon ja visuaaliset esitykset auttavat kokonaisuuksien hahmottamisessa.

Palvelumuotoilun uhkana on, että kyetäänkö käyttäjien todelliset tarpeet selvittämään, kun asiakkaat eivät itsekään välttämättä tunnista niitä. Tunnettu esimerkki on Henry Fordin lausahdus ennen auton keksimistä: ”Jos olisin kysynyt asiakkailta mitä he halusivat, olisi vastaus ollut nopeampia hevosia”. Tarpeiden tunnistamisen ja yksilöllisyyden lisäksi haasteena on, että tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Esimerkiksi teknologian kehittyminen ja digitalisaatio sekä yleinen työmarkkinatilanne vaikuttavat rekrytointipalvelun käyttäjien tarpeisiin. Tarpeiden muuttuessa on myös palvelun kehitystyötä toteutettava säännöllisesti.

Palvelumuotoilijan erityistä ammattitaitoa on tulkita käyttäjien tarpeet ja muuttaa ne visuaaliseen ja testattavaan muotoon (Mattelmäki 2015, 27). Palvelumuotoilussa ryhmän fasilitaattorilla on siis iso rooli kehittämistyön onnistumiseksi. Fasilitaattorin tehtävä on usein saada myös ryhmän muiden jäsenten luovuus esiin ja kannustaa menetelmien avulla suunnittelemaan palvelua yhdessä (mts. 27). Fasilitaattorin johdolla valittiin kehitystyöhön sopivimmat menetelmät ja varmistettiin, että tavoittei-

siin päästiin. Tavoitteisiin pääseminen vaati palautteen keräämistä käyttäjiltä ja toteutuksesta vastaavilta tahoilta onnistuneesti. Kerätyn palautteen avulla ideoista päästiin lopulta muotoilemaan lopullista palvelua sekä tarkentamaan sen toteuttamiseen ja käyttöönottoon liittyviä tekijöitä.

Palvelumuotoilun menetelmät antoivat selkeän kuvan OP Ryhmän rekrytoinnista, sen eri vaiheista ja etenemisestä. Palvelumuotoilun avulla onnistuttiin selvittämään OP Ryhmän rekrytoinnin nykytila: rekrytoijien ja rekrytoitavien kokemukset ja tarpeet sekä huomioimaan myös palveluntarjoajan näkökulma. Palvelumuotoilun menetelmät tarjosivat OP Ryhmälle selkeän kehittämismallin rekrytointipalveluiden käyttäjien todellisten tarpeiden ymmärtämiseen, palvelun ominaisuuksien ja arvon sekä palvelun tuomien hyötyjen määrittelyyn. Palvelumuotoilun menetelmät auttoivat OP Ryhmää muotoilemaan rekrytointipalvelun idean konkreettiseen ja testattavaan muotoon. Testaus toteutettiin esimiehillä onnistuneesti, vaikka testaus muilla kohde-ryhmillä jäi hieman vaillinaiseksi. Tämän seurauksena ei ehkä saatu vielä riittävästi palautetta lopullisen palveluratkaisun muotoilua varten.

OP Ryhmän rekrytointipalvelun kehittämisessä heräsi myös joitain lisäkysymyksiä. Käyttäjien tarpeet ovat aina yksilöllisiä - voidaanko olla varmoja, että kehitystyössä keskityttiin ”oikeisiin” tarpeisiin? Osattiinko tarpeiden lisäksi valita muodostetuista rekrytoinnin palveluideoista ne, joilla on suurin merkitys yliveraisen rekrytointikokemuksen muodostumiseen? Näihin kysymyksiin ei tämän tutkimuksen aineiston perusteella kyetä antamaan vastausta. Toisaalta palvelumuotoilun menetelmien etuna on, että suunnittelun ja kehittämisen tuleekin olla luonteeltaan iteratiivista. Jatkuvan kehitystyön myötä rekrytointipalveluiden käyttäjien tarpeita tarkistetaan ja tullaan tarkentamaan myös tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus keskittyi palvelumuotoilun vaiheista ongelman määrittelyyn ja asiakasymmärryksen saamiseen sekä joiltain osin palvelun suunnitteluun. Tutkimustuloksena voidaan sanoa, että palvelumuotoilun menetelmiä voitiin hyödyntää OP Ryhmän rekrytoinnin kehittämisessä tutkituilta osin. Rekrytointipalvelun tuotantoon ja käyttöönottoon sekä jatkuvaan kehitystyöhön liittyvät asiat olivat kuitenkin jo alun perin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä tutkimus ei siten anna vastausta siihen, miten palvelumuotoilun menetelmien kaikkia vaiheita voi hyödyntää OP Ryhmän rekrytointipalveluiden kehittämisessä.

## 7 Pohdinta

Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen muokkaavat useita toimialoja. Työmarkkinoilla kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa. OP Ryhmän päämääränä on olla finanssialan suosituin työnantaja ja palvelumuotoilun edelläkävijä. Onnistuakseen on OP Ryhmän huolehdittava työnantajakuvastaan sekä kehitettävä rekrytointia ja palveluita asiakkaiden tarpeita ymmärtäen. Tutkimuksen tavoitteissa yhdistettiin tutkimusmielessä uudella tavalla OP Ryhmän tavoitteet - rekrytoinnin kehittäminen ja palvelumuotoilun menetelmien innovatiivinen käyttö.

### 7.1 Tutkimuksen tavoitteiden ja tuloksien arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää rekrytoinnin kehittämisessä. Tutkimuskysymyksen kannalta ensimmäinen askel oli pohtia, voidaanko rekrytointi ylipäättään mieltää palveluksi. Aiemmin yritysten johtajat tai esimiehet ovat hoitaneet henkilöstöhankinnan muiden töiden ohella, jolloin henkilövalinta ja osaamisen arviointi on ollut varsin yksinkertaista ja epämuodollistakin. Vasta viime vuosikymmeninä on rekrytointiin ryhdytty kiinnittämään enemmän huomiota. Vihdoinkin, sillä henkilöstö on yrityksen liiketoiminnan ja sen tuottavuuden kannalta keskeisessä asemassa. Koko yrityksen menestys perustuu ihmisiin.

Rekrytointi esimiestyön ohella ei ole välttämättä kovin helppoa. Hyvä henkilöstöhankinta vaatii rekrytointiosaamista: ennalta määrättyä rekrytointistrategiaa, lainsäädännön tuntemista ja prosessin suunnittelua. Rekrytointikokemus kasvattaa viestintäosaamista, auttaa oikeiden hakukanavien ja kandidaattien valinnassa, lisää ihmistuntemusta sekä helpottaa rekrytointiprosessin ja työnantajakuvan hallintaa. Mikäli rekrytointia toteutetaan harvoin, tarvitaan sen toteuttamisessa hyvin usein apua. Tätä tarvetta täyttävät rekrytointipalveluja tarjoavat yritykset tai suurimmissa yrityksissä rekrytointiin erikoistuneet yritysten omat henkilöstöosastot. Rekrytoijilla on siis olemassa tarpeita, joihin rekrytointipalveluita tarjotaan. Teoreettisen viitekehyksen



perusteella osoitettiin, että rekrytointiin sisältyy selkeästi palvelua, jolloin kehittämisessä voitiin siis hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä ja tutkimus toteuttaa.

Ennen kehitystyön aloittamista pitää olla selvillä kehitettävän asian lähtötilanne ja tavoite. Tämän tutkimuksen yksi tavoite olikin kartoittaa OP Ryhmän rekrytoinnin nykytila sekä rekrytoinnin laatu ja työnantajakuva työnhakijan kokemana. Tutkimuksen tuloksena syntyi OP Ryhmän rekrytointiprosessin nykytilan kuvaus Service blueprint -kaaviona ja tarkempi kuvaus työnhakijan rekrytointipolusta. Työnhakijoiden kokema OP Ryhmän työnantajakuva pystyttiin erittelemään työolosuhteiden, johtamisen, itse työn ja työyhteisön näkökulmasta. Rekrytoinnin koettua laatua tarkasteltiin onnistuneesti teknisen-, toiminnallisen- ja vuorovaikutuslaadun kautta. Yleisesti OP Ryhmän rekrytointiprosessin laatu ja työnantajakuva koettiin erittäin hyväksi, mutta aineiston perusteella kehittämiskohteiksi kyettiin tunnistamaan rekrytointiprosessin hallinta ja erityisesti rekrytointiprosessin vaiheista viestiminen. Tutkimuksessa pohdittiin, mitä rekrytoinnin suunnittelussa tulee huomioida, jotta rekrytointiprosessin hallinta ja sen vaiheista viestiminen paranisi. Tutkimuksessa annettiin myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia rekrytoinnin kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, miten palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää rekrytoinnin kehittämisessä. Rekrytoinnin kehittäminen toteutettiin kokonaisuudessaan palvelumuotoilun menetelmien avulla, mikä antoi vastausta tutkimusongelmaan. Palvelumuotoilun menetelmiä rekrytoinnin kehittämisessä pidettiin kehitystyöryhmässä toimivina ja inspiroivina. Palvelua tuottavilla tai käyttävillä henkilöillä on aina paras ja konkreettisin tieto palvelun toimivuudesta. Yrityksessä rekrytointia toteuttavat henkilöt ja yrityksestä työtä etsivät työnhakijat tietävät parhaiten rekrytoinnin kehitystarpeet, jotka tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään. Palvelumuotoilulla tarpeita tulkittiin, ja ne muutettiin konkreettiseen muotoon palvelumuotoilijoiden johdolla. Haasteellisimmaksi koettiin siirtyminen suunnitteluvaiheesta palvelun toteutukseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tuloksena syntyneet OP Ryhmän rekrytoinnin nykytilan kuvaus Service blueprint -kaaviona, kahdeksasta rekrytoinnin tuokiosta muodostunut OP Ryhmän työnhakijan rekrytointipolun kuvaus ja SWOT-analyysi palvelumuotoilun menetelmien käytöstä olivat tutkimuksen tavoitteiden mukaisia ja antoivat vastauksen tutkimusongelmaan. Työnhakijoiden kokema OP Ryhmän työnantajakuva ja rekrytoinnin

laatu toimivat asiakasymmärryksen ja kehitystarpeiden pohjana täydentäen tutkimuksen tuloksia hyvin.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä

Tutkimus haluttiin toteuttaa henkilökohtaisesti havainnoiden ja haastattelut pääosin kasvotusten. Käytettävissä olevat resurssit rajoittivat tutkimusta niin, että se toteutettiin kasvukeskuksissa, Helsingin ja Tampereen seuduilla. Tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut, jos esimerkiksi puhelimitse tehtyjä haastatteluja olisi voitu laajentaa myös Suomen muihin osiin. Maakunnissa työnhakijat olisivat saattaneet antaa suurempaa arvoa esimerkiksi työpaikan sijainnille kuin mitä kaupunkien tai niiden lähiympäristöjen työnhakijat. Puhelinhaastatteluiden maantieteellistä laajentamista rajoitti, että kaikki tutkijan käyttönsä saamat OP Ryhmän ei-valituiksi tulneiden työnhakijoiden yhteystiedot olivat pääkaupunkisedulta.

Aineiston keruuvaiheessa haastateltaville painotettiin, että tutkimus toteutetaan täysin luottamuksellisesti. Tutkimuksen luotettavuutta saattaa kuitenkin vähentää, että haastateltavat olivat juuri aloittaneet OP Ryhmän työntekijöinä tai olivat halukkaita työskentelemään OP Ryhmässä tulevaisuudessa. Negatiivisten asioiden esiintuominen, kritiikin esittäminen ja ylipäättään rekrytointiprosessin puolueeton tarkastelu voi vaarantua, kun haastateltava haluaa kovasti työskennellä OP Ryhmässä. Toisaalta tutkimuksessa ei huomattu merkittäviä eroja valittujen ja ei-valittujen työnhakijoiden kokemuksissa rekrytointiprosessista. Tutkijan havaintojen mukaan myös rekrytointia tekevien esimiesten kokemukset tukivat työnhakijoiden kokemuksia, sillä havaitut kehityskohteet olivat hyvin samankaltaisia.

Tutkimuksen luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa myös tutkimuksenteon toteutusajankohta. Taloudellinen tilanne on pitkään ollut heikko, jolloin työnhakijat ovat ehkä myötämielisempiä niitä yrityksiä kohtaan, jotka ylipäättään haluavat rekrytoida. Kun työttömyys on suurta, saattavat isot kotimaiset työllistäjät, kuten OP Ryhmä, hyötyä asiasta esimerkiksi positiivisempana työnantajamielikuvana. Tutkija itse on OP Ryhmän palveluksessa asiakaspalvelutyössä ja suhtautuu OP Ryhmään positiivisesti.

Tutkimuksen objektiivisuus ei tutkijan mielestä kuitenkaan tästä kärsinyt, sillä tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta tutkimuksen kohteena olleista yksiköistä.

Tutkijan arvion mukaan tutkimuksen teon hetkellä palvelumuotoilu on yhteiskunnassa yleisesti melko trendikästä, mikä on saattanut vaikuttaa esimerkiksi työpajoihin osallistuneiden mielipiteisiin ja odotuksiin palvelumuotoilusta. Toisaalta rekrytoinnin kehittämisprojektin osallistujista ainoastaan projektin vetäjät olivat palvelumuotoilun ammattilaisia, joten palvelumuotoilumyönteinen ja innostunut ilmapiiri voidaan ehkä laskea projektia johtaneiden palvelumuotoilijoiden hyväksi ammattitaidoksi. OP Ryhmän palvelumuotoilijoiden lisäksi tutkija sai palvelumuotoilusta oppia alan kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista, millä on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Koska OP Ryhmän tavoitteena on olla palvelumuotoilun edelläkävijä, on suhtautuminen palvelumuotoiluun koko OP Ryhmässä positiivista. Tutkimustulokset palvelumuotoilun menetelmien käytön osalta eivät näin ollen ole laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti yleistettävissä muihin yrityksiin kovin hyvin.

### **7.3 Tutkimuksen tuloksien hyödynnettävyys ja merkitys**

Tutkimuksen tuloksena palvelumuotoilun käyttö rekrytoinnin kehittämisessä oli perusteltua. Tutkimus lisäsi ymmärrystä työnhakijan kokemasta OP Ryhmän rekrytoinnin laadusta sekä tekijöistä, joilla on vaikutusta rekrytointiin johtavaan valintapäätökseen. OP Ryhmä voi hyödyntää tutkimuksen aineistoa ja sen tuloksia kehittäessään rekrytoinnin palvelua. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös kokonaan uusien rekrytointipalveluiden tuottamisessa.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan palvelumuotoilun menetelmien ensimmäisiä osia ongelman määrittelystä rekrytointipalvelun asiakasymmärryksen hankkimisen kautta rekrytointipalvelun ideointiin sekä joiltain osin rekrytointipalvelun prototyypin laatimiseen saakka. Tutkimuksessa ei otettu kantaa palvelun käyttöönotto-suunnitelmaan, pilotointiin, lanseeraukseen tai muihin rekrytointipalvelun tuotantoon liittyviin asioihin. Rekrytointipalvelun tuottaminen ja arviointi oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle kokonaisuudessaan. Rekrytointiprosessin kehittämistyö OP

Ryhmässä jatkuu. Havaintojen pohjalta kerättyä tietoa hyödynnetään menemällä astetta syvemmälle tasolle rekrytointipalvelun käyttäjäkokemuksen muotoilussa, esimerkiksi rekrytointijärjestelmän näkökulmasta. Kehitystyössä saadun tiedon perusteella tarkastellaan OP Ryhmän rekrytointiprosessin jokaista askelta, ohjeita, rooleja ja vastuita uudestaan. Jatkossa voitaisiin tutkia, miten rekrytointipalvelun muotoiluprosessi etenee käytäntöön saakka. Suunnittelu- ja kehitysprojektien monimuotoisuuden luonteen vuoksi tulevaisuudessa olisi tärkeää myös kehittää tässä tutkimuksessa käytettyjä tarkempia mittareita, joiden avulla voitaisiin osoittaa jonkin palvelumuotoilun menetelmän tai toimintatavan vaikutuksia palvelun lopputulokseen.

Keskustelu palvelumuotoilun ympärillä on tällä hetkellä yhteiskunnassa vilkasta. Monet palveluiden kehittäjät ja konsultit kertovat käyttävänsä työssään palvelumuotoilun menetelmiä. Muotoilukoulun käyneiden tai pitkään alalla olleiden asiantuntijoiden mielestä menetelmiä käytetään usein miten sattuu. Palveluiden kehittäjät puolestaan kokevat epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, koska palveluita on suunniteltu, kehitetty ja markkinoitu jo kauan ennen kuin kukaan edes puhui palvelumuotoilusta. Palveluiden ja palveluliiketoiminnan merkitys yhteiskunnassa kasvaa jatkuvasti myös kansantaloudellisin mittarein, joten väittelyn sijaan olisi tärkeämpää keskittyä palveluiden kehitystyöhön. Asiakasarvon tuottaminen ja asiakaskokemuksen parantaminen ovat palvelumuotoilun ydintavoitteet. Tavoitteiden täytyttyä käyttäjät saavat parempia palveluita ja palveluntarjoajat liiketoiminnallista hyötyä.

Tutkimuksessa hyödynnetyt palvelumuotoilun menetelmät pohjautuvat pitkälti tunnettujen tieteen alojen tutkimukseen. Tarinoihin perustuvat menetelmät (storyboard) ovat ihmistieteistä tuttuja ja soveltuvat hyvin palvelun käyttämisen kuvaamiseen. Kauppatieteiden tutkimuksessa on jo pitkään hyödynnetty SWOT-analyysia, markkinatutkimuksia, haastatteluita ja asiakaskyselyitä. Muotoilun saralta palvelumuotoilussa sovelletaan esimerkiksi muotoiluajattelua. Palvelumuotoilun menetelmissä ei itsessään oikeastaan ole juuri mitään uutta. Tämä tutkimus on osoituksena siitä, että tärkeintä onkin jo olemassa olevien menetelmien innovatiivinen yhdistely ja käyttö yhdessä palvelun tuottajan, käyttäjien ja muiden osallisten kanssa niin, että palvelu kehittyy. Kun palvelu on vastaus käyttäjien todelliseen tarpeeseen, siitä hyötyvät sekä palvelun käyttäjät että palvelun tuottajat – kaikki yhdessä.

Elämme nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa teknologian kehittyminen ja digitalisaatio asettavat koko ajan haasteita palveluiden kehittämiseksi. Muutos on niin nopeaa, että ihmisten on enää vaikea pysyä sen vauhdissa mukana yksin. Jotta yksittäisten ihmisten osaaminen ja palveluiden käyttäjien tieto saadaan organisaatioissa, työryhmissä ja verkostoissa yhteiseen käyttöön, on tärkeää kehittää innovatiivisia ja uusia toimintatapoja.

Tämä tutkimus osaltaan osoittaa, että palvelumuotoilu voi toimia apuna, kun yrityksissä halutaan nopeasti vastata muutoksen luomiin ja muokkaamiin tarpeisiin. Palvelumuotoilu tarjoaa työvälineitä monialaiseen yhteistyöhön kehittämisprojekteissa. Palvelumuotoilun menetelmistä jokainen voi valita itselleen soveltuvimmat käyttötarkoituksen mukaan. Palvelumuotoiluprosessi on kuin karuselli: sen keskiössä on asiakas, ja palveluntarjoajat, tuottajat ja suunnittelijat sidosryhmineen pyörivät ympärillä. Karuselli tarjoaa tuttuja ja turvallisia välineitä, mutta jokainen kierros tuo aina jotakin uutta. Palvelumuotoilun tuottavuus perustuu yhteisöllisyyteen. Eihän karusellissakaan ole mukavaa, ellei kokemuksia voi jakaa kenenkään kanssa. Yhdessä on hausempaa ja palvelumuotoilun näkökulmasta myös tuottavampaa.

## Lähteet

- Aminoff, C., Hänninen, T., Kämäräinen, M. & Loiske, J. 2010. Muotoilun muuttunut rooli. Provoke Design Oy. Viitattu 14.03.2016. Tilaaja: Luovan talouden strateginen hanke, Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<http://www.tem.fi/files/26019/MUOTOILUN-MUUTTUNUT-ROOLI-1-2-2010.pdf>
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Helsinki: Akatiimi.
- Balmer, J. T., & Soenen, G. B. 1999. The Acid Test of Corporate Identity Management™. *Journal Of Marketing Management* 15, 69–92. Viitattu 29.2.2016.  
<Http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelliportaali, EBSCO.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. 2000. Human resource strategy – Formulation, implementation and impact. Kalifornia: SAGE Publications Ltd.
- Barber, A 1998. Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives. Kalifornia: SAGE Publications Ltd.
- Beardwell, J. 2007. Recruitment and selection. Teoksessa Human Resource Management: A Contemporary Approach. Fifth edition. Edited by J. Beardwell ja T. Claydon. Harlow: Prentice Hall Financial Times, 189–224.
- Carlsson, M & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Viitattu 4.3.2016.  
<Http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelliportaali, Talentum verkkokirjahylly.
- Direkova, N. & the google sprint masters. 2015. Design sprint methods. Playbook for start ups and designers. Viitattu 28.6.2016. <https://developers.google.com/design-sprint/downloads/DesignSprintMethods.pdf>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 16 Iss: 1, pp.107 – 121. Viitattu 8.4.2016. <Http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelliportaali, Emerald Insight.
- Eriksson, P & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2000. Service management and marketing. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Vol. 46.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Toimitus: Anna-Liisa Karhula. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Iles & Zhang 2013. International Human Resource Management. London: CIPD.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Viitattu 29.4.2016.  
[Http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)
- Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. 2012. Service operations management. Improving service delivery. Harlow. Englanti: Pearson.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Viitattu 5.3.2016.  
[Http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelliportaali,Talentum verkkokirjahylly](http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelliportaali,Talentum verkkokirjahylly).
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11.painos. Viitattu 7.3.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelliportaali,Talentum verkkokirjahylly](http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelliportaali,Talentum verkkokirjahylly).
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kielitoimiston sanakirja. Verkkojulkaisu, päivitetty 29.2.2016. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Viitattu 12.7.2016. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi>
- Koivisto, K. 2004. Valitse Oikein. Helsinki: Yrityskirjat.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteenmaisterin lopputyö.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima.
- Kontkanen, E. 2013. Pankkitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finva.
- Korpi T., Laine T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Kopijyvä: MIF.
- Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. 2008. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Helsinki: WSOY.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Päivitetty 19.2.2015. Viitattu 7.3.2016.  
[Http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelliportaali,Talentum verkkokirjahylly](http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelliportaali,Talentum verkkokirjahylly).
- Kurronen, J. 2013. Muotoilu & Kunta: Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Aalto yliopiston taiteen maisterin opinnäyte. Viitattu 22.7.2016.  
<http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/2013/11/kurronen-jarkko-2013-muo->

toilu-kunta-muotoilun-lahtokohdat-ja-mahdollisuudet-osana-julkisen-sektorin-uudistamista-taiteen-maisterin-opinnayte/

Lainema, M., Lahdenpää, M & Puolakka, P 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti, Porvoo: WSOY.

Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Toim. M. Helsilä & S. Salojärvi teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media.

Luotola, H., Perminova, O. & Saarinen, P. 2014. Elinkaariratkaisujen johtaminen: epävarmuuden hallinta palvelumuotoilun keinoin. Toim. M. Martinsuo & M. Kohtamäki teoksessa: Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen: kehittämisen keinot ja menetelmät. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Tammerprint.

Lusch, R. F. 2007. Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future. Journal Of Public Policy & Marketing, 26(2), 261-268. Viitattu 27.5.2016.  
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelliportaali, EBSCO.

Luttrell, R., & McLean, D. 2013. A new generation of professionals: Working with Millennials in 5 easy steps. Public Relations Tactics, 20(4), 15. Viitattu 4.3.2016.  
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelliportaali, EBSCO.

Mager B. 2007. Service Design. Toim. Erlhoff, M & Marshalle, T. Teoksessa: Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology. Basel. Birkhäuser, 354-357.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu kaupunkiin. Teoksessa: Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin - Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Toim. Annukka Jyrämä ja Tuuli Mattelmäki. Aalto-yliopiston julkaisusarja TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015.  
<https://shop.aalto.fi/media/attachments/54229/palvelumuotoilu.pdf>

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toim. S.Miettinen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia. Tampere: Tammerprint.

Matveinen, M. 2011. Muotoiluajattelu kehitystyön tukena - kokemuksia muotoiluajattelun menetelmistä organisaatioiden toimintaa kehitettäessä. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Aalto yliopisto. Taideteollinen korkeakoulu.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toim. S.Miettinen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia. Tampere: Tammerprint.

Mitä on palvelumuotoilu OPssa? OP Ryhmän Youtube-video. Julkaistu 10.2.2016. Viitattu 26.2.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=DCCQk0sLC1Q>.



Moritz, S. 2005. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design. London: University of Applied Sciences Cologne. Viitattu 31.3.2016. [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign)

Mustonen, J. 2012. Palvelukokemus palvelumuotoiluprosessissa. Tapaustutkimuksena päivittäistavarakauppapalvelukokemus. Pro Gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Taiteiden tiedekunta. Viitattu 11.7.2016. [http://lappi32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/60792/ProGradu\\_Mustonen\\_Johanna\\_Palvelukokemus\\_palvelumuotoiluprosessissa.pdf?sequence=1](http://lappi32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/60792/ProGradu_Mustonen_Johanna_Palvelukokemus_palvelumuotoiluprosessissa.pdf?sequence=1)

Nissinen, H. 2016. OP Ryhmän palvelumuotoilija. Tarkentava keskustelu käytetyistä palvelumuotoilun menetelmistä 20.5.2016.

Norton, J. (2010). Interview with don tapscott, author of grown up digital. Strategic Direction, 26(5), 29-31. Viitattu 4.3.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelliportaali, ProQuest.

Ontronen, S. 2005. Henkilöarviointi ostajan näkökulmasta. Toim. Honkanen Henry teoksessa Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

OP Ryhmä työnantajana 2016. OP Ryhmä. Osuuspankin verkkopalvelu. Viitattu 20.2.2016. [www.op.fi](http://www.op.fi).

OP Vuosi 2015. OP Ryhmän ja Pohjolan toimintakertomus. Mediatiedote julkaistu 23.02.2016. Viitattu 11.3.2016. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=-75895&srcpl=3&srcpl=3>

Osterwalder, A., Smith, A., Bernarda, G., & Pigneur, Y. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken, N.J: Wiley.

Pakkolanvaara, S. 2012. Palkitseminen ja työmotivaatio. Pro Gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, Kauppätieteellinen tiedekunta johtamisen yksikkö.

Pokorná, J., Pilar, L., Balcarová, T., & Sergeeva, I. 2015. Value proposition canvas: Identification of pains, gains and customer jobs at farmers' markets. AGRIS on-Line Papers in Economics and Informatics, 7(4), 123-130. Viitattu 26.5.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelliportaali, ProQuest.

Rekrytointiprosessi. 27.11.2014. Työterveyslaitos. Työyhteisö ja esimiestyö. Rekrytointiprosessi. Viitattu 11.12.2015. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo)

Richardson, A. 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Harvard Business review. Viitattu 27.5.2016. <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 12.8.2016.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia Zone.

Schneider, J & Stickdorn, M. 2011. This is service design thinking: basics, tools, cases. Hoboken, N.J.: Wiley.

Skyhood Oy 2015. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2015. Viitattu 14.12.2015.  
<http://rekrytointitutkimus.fi/>

Summa, T & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja- Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Miktor: 2009. Viitattu 27.6.2016.  
[https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](https://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf)

Sundvik, L. 2005. Haastattelu arviointimenetelmänä. Toim. Honkanen Henry teoksessa Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Prima.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Vaahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Prima.

Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toim. S.Miettinen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia. Tampere: Tammerprint.

Valtakari, M., Nyman, J., Müller, J. & Kesä, M. 2014. Työ ja työvoiman kysyntä muuttuvat – Uudistuuko julkinen työnvälitys rekrytointipalveluna? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: Työ ja yrittäjyys 37/2014. Viitattu 13.4.2016.  
[https://www.tem.fi/files/41098/TEMjul\\_37\\_2014\\_web\\_20102014.pdf](https://www.tem.fi/files/41098/TEMjul_37_2014_web_20102014.pdf)

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus, keinot. Helsinki: WSOY.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. Journal Of Marketing Management 26, 56–73. Viitattu 28.7.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelliportaali, EBSCO.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus.

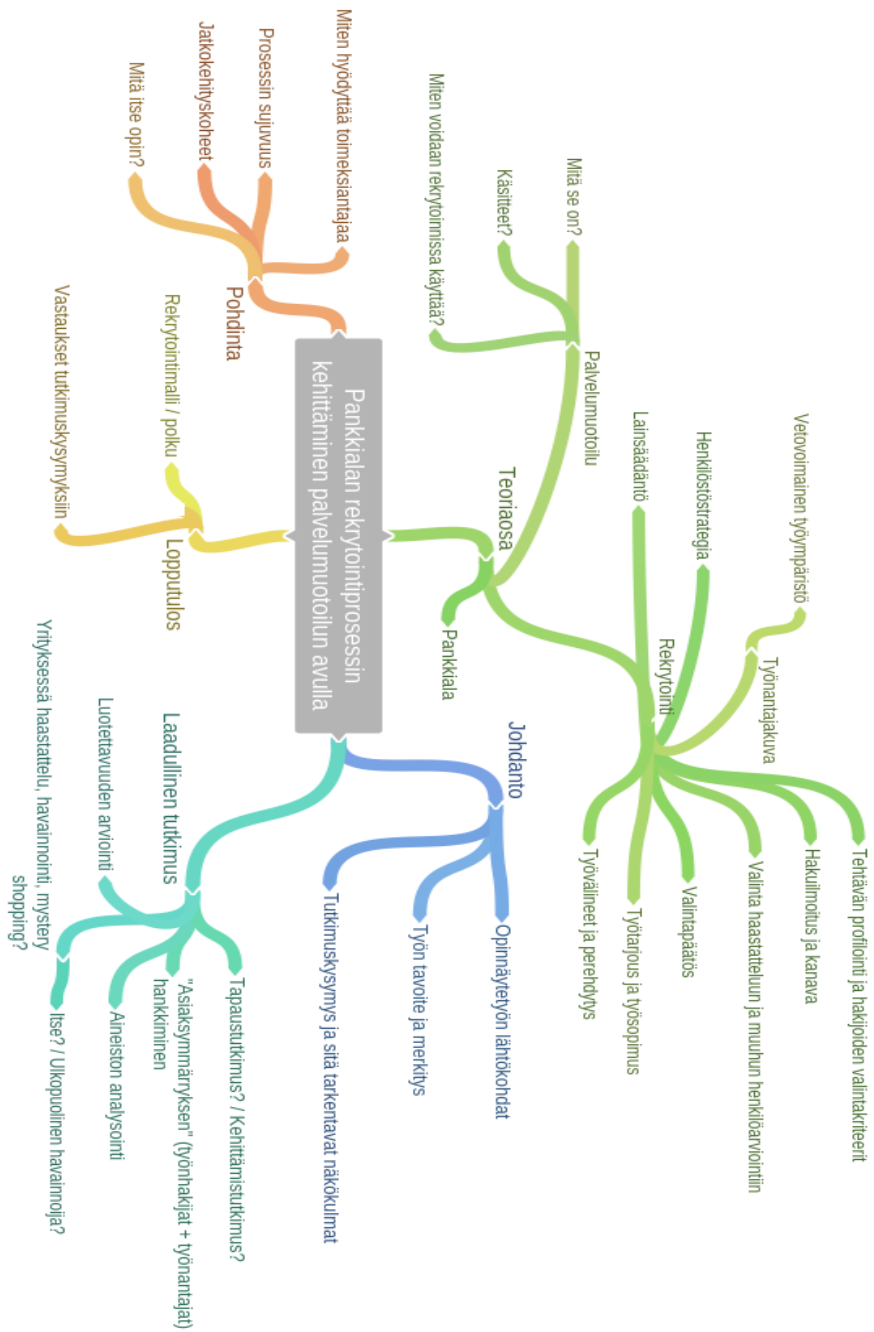
Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. 2006. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw Hill. Fourth edition.

Österberg M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

## Liitteet

### Liite 1. Mind map -käsitekartta opinnäyteytön lähtökohdista



## Liite 2. Teemahaastattelun kysymysrunko työnhakijoille

### TEEMAHAASTATTELU

#### 1. TAUSTATIEDOT

- Minkälaisessa työtehtävässä nyt olet?

#### 2. TYÖ & TYÖNANTAJAKUVA: *Odotukset vs. kokemukset työstä ja OP Ryhmästä*

- Miten koet, että nykyinen työ vastaa odotuksiasi?
- Mikä houkutti hakemaan OP Ryhmään?
- Onko työnantajakuva mielessäsi muutunut hakuprosessin jälkeen?

*Seuraavaksi haluaisin kuulla sinun kokemuksiasi koko hakuprosessista. Voisit kuvata prosessia ihan vaihe vaiheelta alusta aloittaen...*

#### 3. REKRYTOINTIPOLKU: *Palaute rekrytointiprosessista, Odotukset vs. kokemukset*

##### **Kanava + Ilmoitus**

- Mistä sait tiedon tästä työpaikasta?
- Mitä kanavia seuraat?
- Mikä ilmoituksessa herätti kiinnostuksesi?
- Minkälainen OP:n rekrytointikanava (Rekrypolku) oli käyttäjä?

##### **Haastattelu + muu henkilöarviointi**

- Miten valmistauduit työhaastatteluun?
- Minkälainen haastattelutilanne oli?
- Miten soveltuvuuttasi (ammatillinen osaaminen / motivaatio / persoonallisuus / henkilökemiat) arvioitiin?
- Kysyttiinkö haastattelussa mielestäsi oikeita asioita? Mitä itse olisit kysynyt?

##### **Työsopimus + työssä aloittaminen**

- Mikä sai sinut ottamaan työn vastaan?
- Miten työsopimusasiat mielestäsi hoidettiin?
- Miten työssä aloittaminen mielestäsi sujui?

- Miten työvälineiden valinta sujui?
- Minkälaista tukea sait ensimmäisinä työpäivinäsi?
- Minkälaista tukea olisit kaivannut lisää?

#### 4. REKRYTOINNIN LAATU

##### **Luotettavuus:**

- Tuliko rekrytointiprosessissa yllätyksiä?
- Miten aikataulu toteutui?

##### **Palveluhalukkuus:**

(reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus)

- Kuinka ammattitaitoisesti rekrytointi toteutettiin? Miten ammattitaito näkyi?
- Miten hyvin rekrytointitarve oli ennakoitu?

##### **Empatia:**

(viestintä, ymmärtäminen, kohteliaisuus)

- Miten tiedotus toimi?
- Miten sinua kohdeltiin hakuprosessin aikana?
- Saitko itse vaikuttaa lopulliseen työn kuvaan?

##### **Vakuuttavuus:**

(uskottavuus, turvallisuus)

- Miten koit, että tietoturva-asioista oli huolehdittu?

##### **Fyysiset puitteet**

- Oliko OP Ryhmän fyysisellä ympäristöllä (tilat ym.) mielestäsi vaikutusta hakuprosessiin?
- Saitko rekrytointiprosessin aikana jotakin konkreettista tukimateriaalia? Olisitko kaivannut?

*Lopuksi voitaisiin pohtia vähän rekrytointin tulevaisuutta...*

#### 5. REKRYTOINNIN TULEVAISUUS

- Mitä luulet, minkälaista rekrytointi on 5-10v. kuluttua?

### **Liite 3. Prototyypin ”fake advertisement” testaus käyttäjillä**

HR rekrytointi ja onboarding prosessi

Haastattelut 20.5.2016

Kerrotaan, mitä ollaan kehittämässä:

Ollaan kehittämässä rekrytointiprosessin aloituskeskustelua, jonka avulla voidaan parantaa koko rekrytointiprosessia sekä henkilön taloon tuloa ensi päivästä lähtien.

*Kysytään taustasta & lämmitellään:*

**Minkä verran olet rekrytoinut?**

**Mikä oli viimeisin rekrytointi, jonka olet tehnyt? Kuinka sujuvasti meni?**

*Näytetään tehtyjä mainoksia - Aloituskeskustelu*

- **Ensivaikutelma**
- **Mitä aloituskeskustelun pitäisi sisältää, että sen kanssa selviäisi henkilön ensimmäiseen päivään asti.**
- **Minkä verran tarvitset apua rekrytointiprosessissa?**
- **Mikä olisi auttanut?**

*Katsotaan toista mainosta*

- **Ensivaikutelma?**
- **Mihin osiin kaipaat apua?**
- **Mikä tuottaa suurimman tuskan?**
- **Kun mietit viimeisintä rekrytointia, kuinka sujuvasti meni lupien ja työkalujen hankinta?**
- **Jos käytössäsi olisi henkilökohtainen palveluassistentti, millaista apua haluaisit?**